

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CADENA DE ALMACENES
ANGHELO S.A.S BOYACA.

KAREN YESMIN GARCÍA SÁNCHEZ

GINA NATHALIA RIAÑO RIAÑO

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO

2015

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CADENA DE ALMACENES
ANGHELO S.A .S BOYACA.

KAREN YESMIN GARCÍA SÁNCHEZ

GINA NATHALIA RIAÑO RIAÑO

PROPUESTA MODALIDAD MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR:

DIANA MARLEN REYES CHAPARRO

Mg. RELACIONES INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO

2015

NOTA DE ACEPTACION

Firma presidente del jurado

Firma jurado

Firma jurado

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Dios por darnos salud y bendiciones y lograr culminar nuestra carrera de Administración de Empresas, a nuestros padres y familiares por su apoyo, dedicación y entrega fraternal, a nuestra directora de tesis, la docente Diana Marlene Reyes por ser guía y veedora de conocimiento y experiencia, a la señora Johana Villalobos quien nos abrió las puertas de su empresa ANGHELO S.A.S., para realizar este proyecto y poner en práctica nuestro aprendizaje.

Gracias a la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia por darnos la oportunidad de estudiar y formarnos en ella. A todos los docentes, directivos y administrativos de la escuela de administración de empresas por forjar en nosotros profesionales éticos, con valores y competentes.

A nuestros compañeros y amigos de la carrera por los momentos y las enseñanzas aprendidas en el trayecto de nuestra academia.

¡Muchas Gracias!

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi guía y ayuda incondicional en este proceso de formación y aprendizaje, quien me concedió el esfuerzo, valentía y salud para poder terminar esta etapa.

A mis padres, hermanas y sobrina que me han apoyado, motivado y enseñado a nunca rendirme aun cuando las situaciones no estén a favor y así, seguir siempre adelante.

A mis pastores, familiares, amigos y docentes que estuvieron acompañándome y aportando un granito de arena para que hoy esto sea posible

Karen G. Sánchez

A Dios por darme vida y salud en el transcurso de mi carrera, por ser guía y fuente de inspiración en todos los momentos de la vida.

A mis padres por su amor y cariño presente, a mis hermanos por su linda amistad y solidaridad.

A mis directivos y profesores de la escuela de administración de empresas y de toda mi universidad por ser personas de guía, sabiduría y experiencia.

A mis amigos y compañeros de universidad y fuera de ella por su compañerismo, solidaridad y complicidad.

Gina N. Riaño

Tabla de contenido

Introducción	1
Propuesta de la planeación estratégica para la cadena de almacenes ANGHELO S.A.S. Boyacá.	
11	
1. Planteamiento del problema	11
1.1 Enunciado del problema	11
1.2 Formulación del problema	11
1.3 Sistematización del problema	12
2. Justificación	13
3. Objetivos.....	14
3.1 Objetivo General	14
3.2 Objetivos Específicos.....	14
4. Marco de referencia	15
4.1 Marco teórico	15
4.2 Marco conceptual.....	22
4.3 Marco institucional	22
4.4 Marco espacial	23
4.5 Marco legal	23
5. Metodología.....	25
5.1 Tipo de investigación.....	25
5.2 Métodos de investigación	25
5.3 Procedimiento de recolección de información.....	25
5.4 Fuentes de información.....	26
6. Diagnóstico de la empresa ANGHELO S.A.S	27
6.1 Análisis situacional	27
6.2 Matriz DOFA	29
7. Planeación Administrativa.....	31

7.1 Filosofía organizacional.....	31
7.2 Estructura organizacional.....	34
7.3 Manual de procedimientos de ANGHELO S.A.S.	35
<i>Fuente 6 Adaptado y elaborado por las autoras del proyecto 2015.</i>	<i>35</i>
7.4 Manual de funciones y responsabilidades de ANGHELO S.A.S.	35
<i>Fuente 7 Adaptado y elaborado por las autoras del proyecto 2015.</i>	<i>36</i>
7.5 Manual de Seguridad y Salud en el trabajo de ANGHELO S.A.S.	36
8. Planeación de talento humano	38
8.1 Estudio de puestos de ANGHELO S.A.S	38
8.2 Descripción de salarios e incentivos 2014 de ANGHELO S.A.S.....	39
8.3 Análisis de reclutamiento de ANGHELO S.A.S	40
8.4 Análisis de selección de personal de ANGHELO S.A.S	40
9. Planeación de compras	41
9.1 Análisis de proveedores	41
9.2 Variables de negociación	42
10. Planeación de mercadeo	44
10.1 Estudio de mezcla de mercadeo.....	44
10.1.1 Análisis de la situación del mercado.....	44
11. Planeación financiera.....	52
11.1 Interpretación indicadores financieros	52
12. Conclusiones.....	55
13. Recomendaciones	57
Bibliografía	59

Índice de tablas

Tabla 1 Niveles De La Planeación.....	17
Tabla 2 Análisis DOFA.	21
Tabla 3 Estrategias desde DOFA.....	21
Tabla 4 Puestos de la empresa ANGHELO S.A.S.....	38
Tabla 5 Estudio puesto.....	39
Tabla 6 Estudio salarios	39
Tabla 7 Análisis Proveedores.....	41
Tabla 8 Variables de negociación con proveedores.....	43
Tabla 9 Matriz DOFA para el área de mercados	44
Tabla 10 Análisis producto (fotos) en ANGHELO S.A.S.	45
Tabla 11 Prácticas de mejoramiento de publicidad	49
Tabla 12 Indicadores Financieros ANGHELO S.A.S.	52

Anexos

ANEXO 1 Formato encuesta Talento Humano y Gerente General	64
ANEXO 2 Análisis encuestas Talento Humano de ANGHELO S.A.S.....	67
ANEXO 3 Desarrollo Matriz DOFA	68
ANEXO 4 Cruce Variables Cuadro de planeación de estrategias	73
ANEXO 5 Desarrollo de estrategias cuadro planeación de estrategias	77
ANEXO 6 Manual de procedimientos ANGHELO S.A.S.	80
ANEXO 7 Manual de funciones y responsabilidades ANGHELO S.A.S.....	85
ANEXO 8 Manual de Seguridad y Salud en el trabajo ANGHELO S.A.S.....	96
ANEXO 9 Análisis de la competencia.....	104
ANEXO 10 Propuesta producto.....	106
ANEXO 11 Análisis promoción.	106
ANEXO 12 Propuesta nueva P (Clients y Colaboradores).....	106
ANEXO 13 Propuesta de Servicio.....	107
ANEXO 14 Estrategias de Mercadeo	108
ANEXO 15 Matriz ANSOFF.....	110

Introducción

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. (Sallenave, 2002, p.18)

Es decir la planificación estratégica es un instrumento esencial para la organización, ya que conlleva hacia espacios alternos donde se palpa actividades de solución hacia la problemática de la empresa, buscando éxito y fortalecimiento de la misma y una interacción en todas sus áreas.

De acuerdo con Dess y Lumpkin citado por Arano Chavez, Cano Flores , & Olivera Gómez, (2013) “Una buena exploración del entorno alerta a la organización sobre tendencias o acontecimientos críticos antes de que los cambios hayan desarrollado un patrón discernible y antes de que los competidores los reconozcan” (p.63) es importante resaltar el papel de un análisis situacional en la empresa, sin duda este elemento aporta una evaluación de cómo está la organización en un enfoque específico, genera la opción de ver varios matices en cada uno de los departamentos productivos de ella.

La implementación de una propuesta de la planeación estratégica para la empresa ANGHELO S.A.S., inicia con el planteamiento de un objetivo general que fortalecen el posicionamiento y expectativas de la misma. De esta manera se maneja la cimentación de un rumbo y unas pautas que deben ser seguidas por la organización teniendo como propósito lograr unas metas que sobrelleven a un mejoramiento económico, comercial, humano, administrativo y tecnológico.

Para la creación y realización del diseño de un plan estratégico para la empresa, se tuvo en cuenta la adopción de un conocimiento teórico base, el cual justifica las pautas a seguir para su ejecución, como el establecido por Idalberto Chiavenato y otros autores mencionados en el desarrollo del trabajo.

El desarrollo del trabajo contempla un diagnostico el cual se puso en práctica la matriz DOFA, se continuo con una planeación administrativa; posteriormente se incluyó el desarrollo de un análisis de planeación de compras, planeación de recurso humano, planeación financiera y planeación de mercadeo.

Propuesta de la planeación estratégica para la cadena de almacenes ANGHELO S.A.S. Boyacá.

1. Planteamiento del problema

1.1 Enunciado del problema

La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a no conformarnos con mantenernos en el tiempo, nos obliga a estar permanentemente alerta y con el otro modo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, p.8).

Se puede establecer que para las organizaciones es importante estar creciendo constantemente, ya que a partir de ello se permite ubicar en un espacio sobresaliente, generando resultados óptimos como empresa o de lo contrario no sería posible su éxito.

La empresa ANGHELO S.A.S., a través de sus 11 años ha mostrado que es una institución que se mantiene en el contexto empresarial, y lo ha logrado con base en el conocimiento empírico por parte de sus dirigentes, con ello cada vez más se ve la necesidad de ampliar sus conocimientos administrativos para seguir siendo asertivo en la toma de decisiones.

La planeación estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de la organización en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2015, p.5).

Con base en esta definición, ANGHELO S.A.S., es una empresa que no cuenta con una planeación estratégica establecida actualmente, sus decisiones son tomadas conforme a lo que ocurre en el presente, no tiene establecido visión, misión, objetivos, políticas y estrategias que ayuden a responder a los cambios en el mercado y a la toma de decisiones de forma eficaz y oportuna.

1.2 Formulación del problema

¿Con la realización de una propuesta de planeación estratégica para la cadena de almacenes ANGHELO S.A.S. Boyacá se podrá mejorar la parte administrativa de esta empresa?

1.3 Sistematización del problema

¿Qué instrumento es necesario para realizar el diagnóstico situacional a la organización ANGHELO S.A.S?

¿Cómo realizar una planeación administrativa con base en su estructura misional?

¿Qué herramientas permiten concertar una planeación de Talento Humano en donde se contribuya al mejoramiento y trabajo de los colaboradores de la empresa ANGHELO S.A.S.?

¿Cómo realizar un análisis de planeación de compras en la cual se maneje un plan de importancia de proveedores y plan de variables de negociación?

¿Cómo realizar una planeación de mercadeo donde se contemplen el estudio de las 5p+S?

¿Qué instrumento permite analizar la situación financiera de ANGHELO S.A.S.?

2. Justificación

La planeación estratégica es una herramienta de estudio y aplicación en el área administrativa para la empresa, esta fortalece todas las áreas, haciéndola más competitiva y más desarrollada en su mercado, las áreas analizadas son valoradas por un diagnóstico general, una evaluación, asignación de actividades y estrategias en pro de su mejora, llegando a planes de solución enfocados en la problemática encontrada.

Esta empresa lleva en el mercado (11) años aproximadamente, razón por la cual se considera importante la implementación de una propuesta de mejoramiento de la planeación estratégica, dicho plan estratégico se cataloga como motor de desarrollo dentro de su contexto empresarial tanto interno como externo.

De acuerdo la planeación estratégica ANGHELO S.A.S., necesita la realización de un análisis situacional donde se asimile el entorno, tomando los factores internos y externos los cuales intervienen en como se ve la organización en el mercado frente a sus competidores. De esta manera detectar problemáticas presentes en cada una de las áreas de la institución en las cuales aún existen falencias como el mal uso de los recursos, atención al cliente, selección del personal, cumplimiento de cada responsabilidad asignada como proyección para el periodo.

En esta investigación se realiza el descubrimiento de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que presenta la empresa ANGHELO S.A.S., esencialmente en establecer misión, visión, objetivos y valores corporativos acorde en el corto y largo plazo de la empresa, que permita la formulación y evaluación de estrategias, además el logro y el cumplimiento de estos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Realizar una propuesta de planeación estratégica para la cadena de almacenes ANGHELO S.A.S. Boyacá.

3.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico para la empresa ANGHELO S.A.S. utilizando la matriz DOFA.

Elaborar la planeación administrativa a la empresa ANGHELO S.A.S. a través de la definición de su filosofía organizacional (visión, misión, objetivos, principios y valores, normas, políticas y estrategias); estructura organizacional, manuales de procedimientos, de funciones y responsabilidades y manual de seguridad y salud en el trabajo

Instaurar una planeación de talento humano, en la cual se realice un estudio de puestos, salarios e incentivos y un análisis de reclutamiento y selección de personal para la empresa.

Ajustar una planeación de compras donde se analicen proveedores y variables de negociación para ANGHELO S.A.S.

Establecer una planeación de mercadeo en el cual se contemple el estudio de mezcla de mercadeo.

Realizar un análisis de la planeación financiera utilizando la interpretación de los indicadores financieros como herramienta para ANGHELO S.A.S.

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

Planeación estratégica

Planeación Estratégica en las organizaciones sin importar su actividad o tamaño tienen la necesidad de mantenerse en un mercado sobresaltando barreras que interfieran en su desarrollo; según HENRY MINTZBERG como se citó en Cuero Osorio, y otros (2007) afirma que:

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (p.7)

De esta manera la planeación estratégica ha sido esencial para organizaciones desde mucho tiempo atrás, permitiendo edificar planes y actividades a un determinado lapso de tiempo, donde se vislumbra y se otorga una meta, manejando las diferentes herramientas de apoyo que la planeación estratégica abarca.

“La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato & Sapiro, 2010, p.25)

Desde un punto de vista actual, este autor traduce la planeación estratégica como una serie de pasos que se encargan de crear y evaluar estrategias con base en la misión que esta tenga definida, para posteriormente ejecutarla de acuerdo a la situación en la que esté sujeta.

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (DRUCKER, 1984, p.133-136)

Este concepto apunta a la comprensión enorme acerca del futuro, y de acuerdo a ella se genera la estimación de las posibles decisiones a tomar para un presente, de la misma forma se trata de darle un orden a las actividades propuestas entrando a un paso de medidas finales donde se valore el plan y se ejecute.

Según David Goodstein y Rodríguez como se citó por Fuentes & Luna Cardozo (2011) afirma que: La Planeación estratégica se presenta como un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo y las metas. (p. 120-121)

De igual manera Fuentes y Luna, proponen unos caminos a seguir para prever el futuro, dependiendo de unos factores establecidos que ayudan la práctica de posibles estrategias, dichas estrategias van de la mano con la estructura misional de la empresa.

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. (López Parra, 2013, p.2)

Para López Parra la Planeación se ha venido utilizando con frecuencia en el desarrollo de varias organizaciones, es decir; no ha pasado a la historia, y es de esta manera como día a día una empresa necesita la realización de un plan, acompañado de tendencias y proyecciones actualizadas para el logro de sus objetivos.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna Gomez, 2008, p.55)

Según MINTZBERG como se citó por Cuero Osorio, y otros (2007) afirma que:

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. (p.8)

La aplicación de la planeación estratégica se justifica enormemente porque a partir de un conocimiento, creación, evaluación y posteriormente desarrollo del plan, la empresa abre posibilidades de posicionamiento y resistencia a la hora de ser partícipe de cambios positivos y negativos que esta pueda afrontar.

Como dicen Zajac, Kratz y Bresser en lo citado por Chiavenato & Sapiro (2010) certifican que:

Necesidad De Una Planeación Estratégica. Las organizaciones que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa que produzcan efectos muy positivos en su desempeño. (p. 25-26)

Según Chiavenato & Sapiro, (2010) dicen que, la Planeación estratégica, es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

Horizonte de tiempo. Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.

Alcance. Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.

Contenido: Genérico, sintético y comprensivo.

Definición. Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes (...))

Es decir, que la planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultara insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. (p.26)

Idalberto Chiavenato, establece que dentro de la planeación estratégica existen tres niveles tales como el estratégico, el táctico, y el operativo. En el desarrollo del proyecto se trabajara el nivel estratégico (ver tabla 1).

Tabla 1 Niveles De La Planeación.

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo Plazo	Marco orientada. Comprende la organización como un todo	Genérico

Fuente 1 Tomado del libro Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones de Chiavenato & Sapiro (2010) y adaptado para el proyecto por las autoras.

Según la adaptación del proceso de planeación por nivel jerárquico echa por Oliveira, Reboucas de Djalma de Pinho en el libro de Chiavenato y Sapiro modificado por las autoras 2015 se trabajara según lo planteado en la siguiente figura (ver figura 1).

Planeación Administrativa. Contemplar estructura organizacional, filosofía organizacional y manual de procesos y procedimientos.

Estructura organizacional. “Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1984, p.26)

De esta manera la estructura organizacional es tan útil que deja ver un orden para los miembros y sus funciones, donde se ve un monitoreo en cada uno de los departamentos.

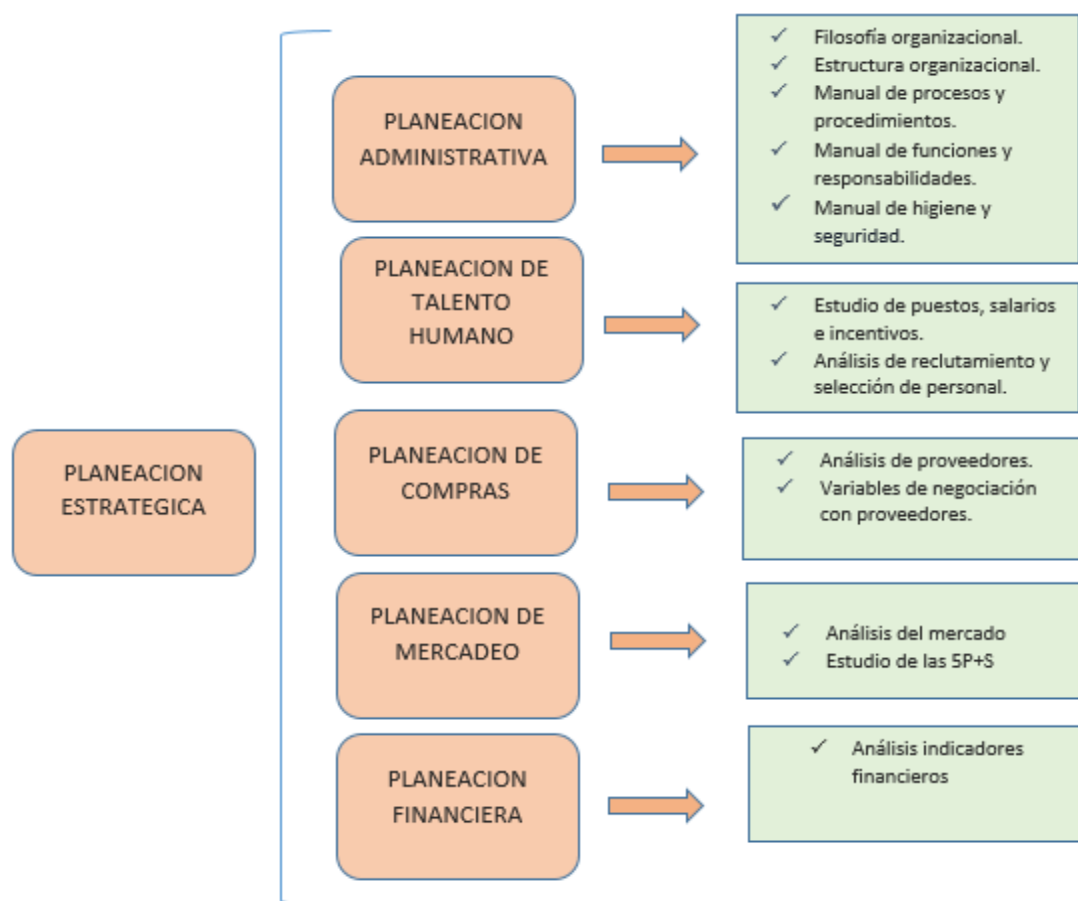


Figura I Procesos de Planeación por nivel jerárquico y por tipo. Tomado del libro Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, de Chiavenato y Sapiro. Tomado y ajustado por las autoras para el proyecto.

Planeación Administrativa. (Alvarez Cojtin, Santizo Macal Contreras, 2010) Consiste en elegir un curso de acción y decidir por anticipado que es lo que se debe hacer, en que consecuencia, cómo y cuándo. Proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales

Filosofía organizacional. La filosofía empresarial es la base del código de ética y conducta de las organizaciones. La filosofía debe expresar los grandes propósitos, los principios y los valores fundamentales, que son el sustento de la cultura empresarial porque imprimen una dirección común y crean un sentido de pertenencia y pertinencia trascendental para el comportamiento de las personas en su trabajo diario. (Prieto Herrera, 2012, p.51)

De esta manera es esencial acentuar acerca de los grandes beneficios que tiene una empresa al adoptar una adecuada planeación administrativa, ya que la organización se sentirá ubicada con un prospecto amplio y más organizado, donde todas sus partes interactúan y trabajan en pro del mismo objetivo.

Misión. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser y existir. (Chiavenato, 1999, p.73)

(Vertice S.L, 2008, p.40) afirma: Misión es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial de la misma. La misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma.

Visión. (Sainz de Vicuña Ancin , 2003, p.125) Afirma; Es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Es por tanto, lo que la empresa lucha por llegar a ser. La visión es un objetivo ambicioso, mientras que la misión es algo que debe ser acometido.

Esta definición se refiere a que la empresa debe tener presente como se visualiza en un determinado periodo de tiempo, y de esa manera que direccionamiento puede seguir para lograr sus objetivos.

Objetivo. (Chiavenato & Sapiro, Planeacion estrategica fundamentos y aplicaciones, 2011, p.83) El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. En este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee.

Para los autores anteriores el objetivo lo describen como una consecuencia esperada, de ahí en adelante el fin es alcanzarla y utilizarla para los pasos siguientes que guían hacia las metas de la compañía.

Estrategias. Para: (Mintzberg & Quinn, 2006, p. 22) Se entiende por estrategia la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia. La relación entre objetivos y medio se vuelve puramente técnica.

La estrategia se edifica por medio de la reunión de los recursos y las habilidades. La estrategia se empapa del diagnóstico situacional, sacando de ello las metas que tiene plasmadas la compañía para un sucesivo direccionamiento estratégico.

Planeación financiera. Las organizaciones que mantiene una tendencia de crecimiento o bien que han permanecido en el mercado, deben hacer un análisis de sus inversiones, en caso de contar con excedentes. Existe una práctica financiera denominada estructura de portafolios de inversión que tiene como objetivo ayudar a disminuir los riesgos que lleva el invertir,

considerando el mayor número de posibilidades o instrumentos, tasas, lugares y plazos que les permita tomar una mejor decisión”. (Lopez Parra, 2013, p.01)

La planeación financiera se considera una de las herramientas más decisivas para la productividad de una empresa, lo que allí se propone es tener en cuenta las inversiones dado caso si hay excedentes, por medio de una estructura de portafolios de inversión la cual pone en un espacio objetivo la presencia de riesgos para la misma. De igual manera el estudio de indicadores y análisis de los mismos.

Planeación de Mercadeo. La estrategia de mercadeo es una combinación de herramientas que permiten llegar al mercado que se busca. Para diseñar la estrategia de mercadeo se dispone de cinco instrumentos básicos que se deben combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos. Estas herramientas se resumen en las 5P. (About en español, Cecilia Caferri, 2015)

Para el autor, la planeación de mercadeo se enfoca en distintos caminos a seguir, para comercializar y luego fortalecer su producto o servicio, este proceso se hace teniendo en cuenta cierta información de análisis, para posteriormente arrojar escenarios para toma de decisiones. De esta manera se pretende estudiar particularmente el análisis de las 5p+S (servicio.)

Planeación de Compras. La planeación de compras comprende los pronósticos, objetivos, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, bien sea para la empresa en su totalidad o para cualquier área de la misma”. (Mercado, 2004, p.31)

La planeación de compras es esencial, puesto que proyecta una visión de cómo obtener una imagen ideal, este es un estudio objetivo y realista que ayuda a la empresa a fortalecer su nombre en el área de las compras, para ANGHELO S.A.S., es relevante realizar un estudio de las variables que conllevan a la planeación de compras en su desarrollo.

Planeación de Recursos Humanos. Es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, este disponible cuando y donde se necesite. La planeación de recursos humanos implica lograr que coincida la provisión interna y externa de personal con los puestos vacantes pronosticados en la organización en un periodo específico. (Mondy & M. Noe, 2005, p.99)

La Matriz Para Formular Estrategias De Las Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas (DOFA). Definida por koontz y Weinrich como una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización. (Ver tabla 2)

LA MATRIZ, DOFA. Es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas, amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistemático. (Lopez Trujillo & Correa Ospina, 2007, p. 32)

Tabla 2 Análisis DOFA.

INTERNOS	{	F	Las cosas que la organización hace bien
		D	Las cosas que la organización no hace bien
EXTERNOS	{	O	Condiciones en el ambiente externo que favorecen las fortalezas
		A	Condiciones en el ambiente externo que afectan las fortalezas o refuerzan las debilidades

Fuente 2 López, Marcelo. *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Universidad de Caldas. 2007. p, 32.

Las estrategias de debilidades y oportunidades (DO): Se formulan para superar las debilidades internas a partir de las oportunidades externas. Pueden existir oportunidades externas críticas, pero una organización tiene debilidades internas que le impiden aprovechar dichas oportunidades. Las estrategias de fortalezas y amenazas (FA): Reconociendo las fortalezas de la empresa para poder evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Las estrategias de fortalezas y oportunidades (FO): Aprovechando las fortalezas internas de la empresa para sacar ventaja de las oportunidades externas. Las personas de las organizaciones buscan una posición donde puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Las estrategias de debilidades y amenazas (DA): Son tácticas de conservación que aspiran disminuir las debilidades internas e impedir las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas estará en una situación de alerta por supervivencia.

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización afronta amenazas importantes, convendrá superarlas para concentrarse en las oportunidades. Cuando una organización tiene debilidades significativas, deberá superarlas y convertirlas en fortalezas. Todo lo anterior se plasma (tabla3).

Tabla 3 Estrategias desde DOFA.

Organización	Fortalezas (f)	Debilidades (D)
	(Lista)	(Lista)
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
(Lista)	(Relacionar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	(¿Cómo reducir las debilidades desde las oportunidades?)
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
(Lista)	(¿Cómo usar las fuerzas para evitar las amenazas?)	(¿Cómo reducir las debilidades y evitar las amenazas?)

Fuente 3 LOPEZ, Marcelo. *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Universidad de Caldas. 2007. p, 33.

4.2 Marco conceptual

En cuanto al desarrollo y aplicación para la empresa ANGHELO S.A.S se desarrollan con base en unas premisas y conceptos referentes para dar coherencia y consecución al objeto del proyecto globalmente.

Planeación: La Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización. (Universidad del Cauca, 2003)

Diagnóstico Estratégico: “Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir”. (Cultura empresarial, 2009)

Estrategia: En la explicación del cambio estructural que se ha manejado hasta ahora, en el momento en que se establece una interacción con el entorno es cuando se comienza a hablar del desarrollo de estrategias. Este, puede darse de muchas formas, ya sea mediante la innovación en procesos, productos, servicios, tecnología, u otros factores productivos que generen resultados positivos dentro del marco de la gestión administrativa. (Universidad Nacional de Colombia, 2008)

Pyme: (pequeña y mediana empresa) “Las pymes son empresas que se caracterizan principalmente por contar con un nivel de recursos y posibilidades mucho más reducidas que los de las grandes empresas”. (Definición ABC, 2007)

4.3 Marco institucional

El desarrollo de la propuesta de mejoramiento de la planeación estratégica de ANGHELO S.A.S. Tiene como base, el seguimiento de ciertas normas y parámetros que van de acuerdo a su objeto social y laboral; dichas bases explican la importancia de las pymes de acuerdo al tamaño, seguridad social, contratación a trabajadores, sistema pensional entre otros. Todo esto con el fin de promover una actividad mercantil basada en los lineamientos y regularidades que establece la ley laboral y comercial en el país.

Reseña Histórica. En el año 1993 la señora Johana Villalobos tuvo la idea de crear una tienda que ofreciera detalles para ocasiones especiales en las personas residentes de Boyacá.

No fue difícil pensar en que estilo de producto se iba a encauzar, sencillamente se buscaba una idea novedosa y que llegara al deleite y la sensibilidad de un cliente. Fue entonces cuando recordando la loable acción del papa Juan 23 (ANGHELO GIUSSEPE) en beneficio de aquellos infantes judíos del dramático genocidio en la guerra nazi, Johana especuló acerca de darle un significado plausible y generoso a aquella idea empresarial que cercaba su mente. Para que desde luego el nombre de su empresa se identifique así ANGHELO S.A.S. Posteriormente a esto con el apoyo fraternal e incondicional de su padre el señor Marcos Villalobos ANGHELO S.A.S. se

lanzó al mercado, siendo un local reducido en un centro comercial inhóspito de la ciudad de Duitama. Domicilio principal: La oficina está ubicada en Duitama. Origen de capital: (Privada): Son aquellas en que el capital proviene de personas particulares, ANGHELO S.A.S. es una empresa de origen privado.

4.4 Marco espacial

El desarrollo del análisis situacional y propuesta de mejoramiento en su planeación estratégica ANGHELO S.A.S, tendrá como espacio de trabajo las tres ciudades donde se encuentran ubicados los puntos; Tunja, Duitama y Sogamoso.

División política del Departamento de Boyacá



Grafica 1 División política departamento de Boyacá.

Fuente 4 División política departamento de Boyacá, paginas corporativas.

4.5 Marco legal

Ley 590 de 2000: Esta ley es apreciada como la ley de Mipymes y sus correspondientes modificaciones (Ley 905 de 2004).

Ley 905 del 2004: “Conocida como la ley de Mi pymes, por la cual se clasifican las empresas en: Micro, pequeñas, medianas y grandes artículos 2, 3,45”. (Alcaldía de Bogota, 2004)

Ley 100 de 1993: Conocida como la ley en la que se crea el sistema de seguridad social integral. Esta ley habla acerca del sistema de seguridad social, abarca normas y procedimientos

por los cuales una persona o un grupo de personas son beneficiados de una calidad de vida. (Alcaldía de Bogotá, 1993)

Ley 860 de 2003: “Por la cual se reforman algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993”. Modifica ciertas disposiciones acerca del sistema general de pensiones. (Alcaldía de Bogotá, 2003)

Ley 50 de 1990: Ley donde se estipula las generalidades del contrato laboral. (Alcaldía de Bogotá, 1990)

5. Metodología

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, según “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes de fenómeno a investigar” (Díaz Narvaez, 2009, p.180). Es decir permitió tener una imagen amplia de la situación actual de la empresa, dando un enfoque más organizado que permita establecer estrategias que ayuden a prever situaciones futuras.

5.2 Métodos de investigación

Los métodos utilizados fueron el deductivo, cualitativo y cuantitativo para el desarrollo del trabajo:

Deductivo. “Un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares”. (Bernal Torres, 2006, p. 56) Es decir el análisis parte desde el contexto general de la planeación estratégica para llegar específicamente al enfoque de la estructura organizacional de la empresa ANGHELO S.A.S.

Método Cualitativo. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada

Finalmente se hizo uso del **Método Cuantitativo**. Se fundamentó en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supuso derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. (Bernal Torres, 2006, p. 57)

5.3 Procedimiento de recolección de información

Se realizó la recolección de información a través de encuestas, entrevistas, donde se analizó y evaluó la información para su ejecución y progreso de los objetivos, analizando los resultados obtenidos que permitieron la elaboración del informe final.

Descripción de la población. La población objeto de estudio estuvo compuesta por los trabajadores y administrativos de la empresa ANGHELO S.A.S., en total 39 personas, de las cuales 3 son administrativos y 36 trabajadores, por lo que el muestreo que se utilizó fue no probabilístico y el tipo de muestreo fue intencional o de conveniencia, donde se aplicó encuesta y entrevista a la totalidad de la población.

5.4 Fuentes de información

Fuentes Primarias. Se realizaron entrevistas estructuradas con el gerente, adicionalmente se aplicaron encuestas estructuradas a trabajadores.

Fuentes Secundarias. Se utilizó documentación de la empresa, información estadística, publicaciones, artículos, informes internos de la empresa, proveedores, clientes, consumidores, distribuidores, competencia entre otros.

6. Diagnóstico de la empresa ANGHELO S.A.S

6.1 Análisis situacional

La empresa ANGHELO S.A.S. es una sociedad anónima simplificada de capital privado, su Gerente General, la señora Johana Villalobos, Psicóloga de la universidad Jorge Tadeo Lozano y Magister en Psicología Organizacional de la Universidad de Buenos Aires en Argentina, cuenta con una experiencia como Gerente comercial de esta empresa y otras labores similares equivalentes a 15 años. Actualmente ANGHELO S.A.S. dispone de siete sucursales en su totalidad ubicadas en Tunja, Duitama y Sogamoso, así mismo la empresa tiene a su cargo 39 trabajadores incluida la asesoría ocasional del Contador, hoy día es la empresa mejor posicionada en artículos y bienes de expresión social en Boyacá, opacando empresas solidas como EL RINCÓN KIUT en Tunja, BAMBY en Duitama y CURIOSIDADES NURY en Sogamoso. Su actividad comercial inicio en el año 2004, en la ciudad de Duitama Boyacá siendo un local reducido y alejado de la zona productiva de esta localidad, su oficina y bodega principal se encuentran ubicadas en la ciudad de Duitama.

ANGHELO S.A.S. se dedica a la comercialización y venta de artículos y bienes de expresión social, su actividad se enmarca en el fortalecimiento de ocasiones y momentos especiales que hacen parte de la vida diaria de las personas, como cumpleaños, aniversarios, matrimonios, día de la madre, navidad entre otros. Dentro del catálogo de bienes que allí se ofertan, ANGHELO S.A.S. brinda detalles de variados tamaños como peluches, tarjetas, chocolates y accesorios. Todo esto confeccionado y hecho por materia prima legal y certificada que no influye negativamente en la sensibilidad física, mental o emocional a las personas.

De otro lado ANGHELO S.A.S. tiene la participación de empresas proveedoras a nivel nacional como PELANAS, ISAIAS 43, MAGUZ, TITO, ZEA y entre otras más, estas empresas son nacionales y a la vez industriales, ya que para su proceso de producción se adopta maquinaria. De esta manera la propuesta de mejoramiento pretende vincular empresas productoras locales y manuales del sector en el departamento de Boyacá y a largo plazo fuera de él.

Se planteó este diagnóstico por ciudades donde se encuentran ubicadas las sucursales de la empresa de acuerdo a los segmentos demográficos, económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y globales de la siguiente manera:

Tunja: La situación de la empresa ANGHELO S.A.S. en relación al *segmento demográfico* está encaminada para la población de todas las edades, los puntos de venta se encuentran bien distribuidos geográficamente al alcance de los clientes, y su composición étnica está dirigida a ciudadanos de cualquier parte del país, la distribución de ingresos de los trabajadores activos en la ciudad de Tunja es altamente compensada. En cuanto al *segmento económico* el impacto que genera la economía a la empresa es bastante creciente ya que Tunja es una ciudad universitaria de fácil movilidad. De acuerdo al *segmento político* para la empresa en la ciudad de Tunja hasta el momento las reformas que se han aprobado no han afectado el desarrollo de la actividad comercial de la misma. Además ANGHELO S.A.S. en el *segmento sociocultural* es una empresa que se ha beneficiado en gran manera, de la celebración de ocasiones presentes del año, tecnológicamente la empresa no es competitiva puesto que presenta falencias como la falta de

sistematización de artículos que entran y salen de los almacenes, la publicidad de la empresa y promoción respectivamente no es ejecutada directamente por redes sociales o herramientas de mercadeo publicitario. Finalmente ANGHELO S.A.S. es una empresa que globalmente no ha sido afectada por grandes organizaciones que compitan en el mercado con mayor variedad de productos o precios más bajos, ya que hasta el momento es una empresa líder.

Duitama: El *segmento demográfico* en esta ciudad está integrado por las edades que tienen favoritismo en artículos de expresión social al momento de querer dar un detalle. Por otro lado en la distribución geográfica de cada uno de los locales comerciales de la empresa, estos se encuentran ubicados en el sector comercial de la ciudad, hay variedad en sus productos en cada preferencia según el cliente, es decir los bienes que ofrece la empresa son distribuidos a nivel nacional ya que se adquieren artículos de marcas reconocidas en el mercado. También se puede decir que a diferencia de la distribución de ingresos de Tunja, en Duitama disminuyen pero sin verse afectado el volumen de ventas de esta ciudad, dado que aunque sea una ciudad más pequeña sigue siendo un centro favorable de actividad comercial en el departamento. Asimismo se puede indicar que el *segmento económico* crea oportunidades de empleos estables por parte de la empresa para la ciudad, la economía es creciente debido a que el mercado es atractivo para las poblaciones vecinas. De este modo se puede mostrar que la empresa en el *segmento político* se ha visto afectada por el aumento del dólar, sus productos llegan más costosos, además las tendencias consumistas en fechas importantes en el país hacen que las ventas de bienes de expresión social aumenten como una oportunidad que permite el segmento sociocultural. En definitiva ANGHELO S.A.S. es una organización que se ha mantenido en el mercado empíricamente y que tiene una oportunidad fuerte en el *segmento tecnológico* mediante el comercio electrónico, permite dar a conocer sus productos sin necesidad de invertir en infraestructura, esto es necesario puesto que la empresa solo maneja una página en Facebook la cual no se actualiza con frecuencia, y a pesar de ello esta página posee muchos seguidores en todo el departamento.

Sogamoso: Se encontró que ANGHELO S.A.S. de acuerdo a su *segmento demográfico* está compuesto por las edades que tienen favoritismo en artículos de expresión social al momento de querer dar un detalle. De esta manera, la distribución geográfica de ANGHELO S.A.S. en Sogamoso se caracteriza como el único local comercial con el que cuenta la empresa, ubicado en la carrera once (11) que es donde se concentra el comercio de la ciudad, los bienes y servicios que se prestan son aptos para toda la población sin hacer distinción de cultura y demás, por otro lado el nivel de ingresos en Sogamoso es regular debido al no pago de los salarios establecidos por la ley y poca capacidad de compra, por esta razón no se ha podido ampliar el número de puntos de venta. Así mismo se pudo ver como el *segmento económico* impacta la empresa de forma que la tendencia de gasto de las personas en Sogamoso aumenta en temporadas elevadas (día de la madre, día de la mujer, cumpleaños, aniversarios entre otros.). De igual forma se reveló que la empresa se ha visto perturbada por variables del *segmento político* tales como la importación de productos que han aumentado el precio por el alto valor del dólar, por lo demás cabe resaltar que el libre comercio en productos chinos y americanos puede ser una amenaza por sus bajos costos. Teniendo en cuenta el *segmento sociocultural* de ANGHELO S.A.S. en la ciudad de Sogamoso en relación a las preferencias del cliente al momento de dar detalles es mayor en fechas especiales que en fechas del común. Al mismo tiempo se conoció que la organización en Sogamoso no cuenta con tecnología apropiada para el funcionamiento de su

actividad comercial por ejemplo en la exposición y venta de sus productos no manejan el canal informativo de redes sociales (TWITTER, INSTAGRAM, FACEBOOK y/o blogs), o alguna página corporativa de la empresa. De otra parte finalizando con el *segmento global* para ANGHELO S.A.S. no es favorable, a pesar que sea una empresa posicionada existe el riesgo que multinacionales o nacionalmente productoras se puedan apoderar del mercado ofreciendo precios más bajos, productos innovadores, un mejor servicio al cliente. Cabe decir que es importante que la empresa acceda a mercados más amplios, nuevos proveedores y capacite a los vendedores en ventaja de un adecuado servicio de venta.

ANGHELO S.A.S. no tiene un análisis de planificación estratégica donde no se vea fortalecido ninguno de sus departamentos, todo el funcionamiento de la misma se realiza de forma empírica, basada en un conocimiento trivial y la experiencia del tiempo en el mercado. Ver ANEXO 1 (Formato entrevistas) y Ver ANEXO 2 (Análisis de encuestas).

6.2 Matriz DOFA

ANGHELO S.A.S. es una empresa dedicada a la comercialización de bienes y productos de expresión social en el departamento de Boyacá, esta empresa ha aportado al crecimiento social y económico de la región.

El desarrollo de ANGHELO S.A.S. en los últimos años ha sido fundamentado en el conocimiento empírico por parte de sus directivos, por lo cual se ha propuesto un plan de mejoramiento en áreas como su Planeación administrativa, Recursos humanos, Compras, Mercadeo y Financiera.

A continuación se hace una breve descripción respecto al análisis DOFA realizado a ANGHELO S.A.S., basada en una entrevista dirigida a la Gerente y su cuerpo administrativo y así mismo una encuesta aplicada a los trabajadores.

Según la entrevista realizada a la Gerente, ANGHELO S.A.S. no tiene sus departamentos definidos, en el área financiera es el contador quien maneja un informe el cual se analiza anualmente, el área administrativa está a cargo de la Gerente, el área de inventarios la dirige una persona, su gerente es quien gestiona mecánicamente cada una de las necesidades de la empresa, sin tener en cuenta un previo estudio de sus decisiones. ANGHELO S.A.S. cuenta con el uso de una cadena de distribución, control de inventarios y manejo de ventas. Es evidente que no hay diferenciación de departamentos y que solamente se coordina de acuerdo a las necesidades que la empresa va demostrando día a día.

Partiendo de su Planeación Administrativa y exclusivamente su filosofía organizacional. Se asevera que la empresa no cuenta con misión, visión, objetivos, principios, valores, normas de desempeño, políticas de desempeño ni estrategias definidas. La gerente afirma que la empresa no cuenta con organigrama, sus trabajadores, clientes y proveedores desconocen el objeto misional de ANGHELO S.A.S., Es invisible un Manual de Seguridad laboral o industrial que evidencie los riesgos y los cuidados que deben seguir los trabajadores para no atentar en contra de la integridad física o mental del trabajador. Así mismo un equipo de higiene o botiquín de primeros

auxilios no está en la mayoría de las sucursales, solamente se encuentra una dotación medianamente abastecida en Unicentro Tunja y Duitama principal.

La empresa provee dotación a los trabajadores cuando estos ingresan a trabajar, se hace renovación de la misma cuando el uniforme se encuentra en desgaste y deterioro, en cuanto a las funciones y responsabilidades de los trabajadores, ANGHELO S.A.S. no posee una cartilla o un manual donde claramente se establezca el cumplimiento de las ocupaciones, así mismo la empresa no posee los procesos o procedimientos que se realizan de acuerdo a las actividades de la organización.

En su Área de mercadeo, particularmente en las prácticas de publicidad de la empresa, ANGHELO S.A.S. presenta falencias. Puesto que esta se fortalece solamente en la ciudad de Duitama, únicamente cuenta con página en Facebook la cual se actualiza con muy poca frecuencia. El tema de distribución de los productos es organizado, ya que manejan una logística interna algo estructurada. A si mismo se asevera que cada sucursal desconoce en gran medida el perfil del cliente y sus preferencias, la empresa adopta políticas de venta, solamente en temporadas bajas, las realiza por medio de “estrategias de gancho”, la cual consiste en hacer una valoración de accesorios que estén en desgaste, y se ofertan con el 50% de descuento. De otra forma el servicio al cliente en la empresa se encuentra medianamente capacitado, sus asesores y administradores no poseen en gran medida dicha formación en estos temas, las sucursales no tienen manuales de uso o especificaciones de los productos. ANGHELO S.A.S. tiene gran ventaja de gozar de buena imagen ante muchos compradores en el departamento.

Para el Área de compras los principales proveedores de ANGHELO S.A.S. son PELANAS, ISAIAS 43, MAGUZ Y MATEOS, la empresa PELANAS cuenta con la certificación ISO 9001.

En el Área de talento humano ANGHELO S.A.S. realiza su proceso de reclutamiento, la falencia de dicho proceso es que la Gerente no puede realizar una respectiva evaluación con objetividad del aspirante, y en la mayoría de los casos es el administrador del punto de venta quien realiza esta valoración. En el tema de actividades y recreación ANGHELO S.A.S. gestiona estas diligencias dos veces por año. Ver ANEXO 3 (Desarrollo de matriz DOFA).

7. Planeación Administrativa

7.1 Filosofía organizacional

7.1.1 Misión. ANGHELO S.A.S. es una empresa de expresión social dedicada a la comercialización de bienes exclusivos en los cuales se encuentran detalles que desean ser parte de momentos especiales del diario vivir, ANGHELO S.A.S. intenta superar las expectativas de sus clientes y proveedores por medio de los valores y las buenas costumbres aportando felicidad, desarrollo económico y un ambiente socialmente responsable para el departamento de Boyacá.

7.1.2 Visión. Ser una empresa líder en la actualidad en comercialización de bienes en expresión social para el mercado nacional, distinguiéndonos por la exclusividad y variedad de nuestros productos, resaltando competitividad y fortaleciendo el buen nombre en el mercado.

7.1.3 Objetivos organizacionales.

Área administrativa.

Desarrollo Social. Ser participe en el fortalecimiento de la parte social y económica, exaltando valores, moral y generación de empleo.

Responsabilidad Social Corporativa. Organizar evaluaciones y estimaciones de responsabilidad social empresarial que tengan en cuenta temas ambientales, riesgos laborales, programas de apoyo educativo y social, en convenio con organizaciones de trabajo.

Liderazgo. Ser una empresa líder dentro y fuera del departamento a través de la actualización de procesos e infraestructura tecnológica y administrativa.

Área de mercadeo.

Calidad. Control por medio de la empresa en calidad de cada uno de sus bienes, desarrollando una asesoría técnica calificada, altos estándares de eficiencia y acompañamiento en cada una de las actividades del equipo humano en la empresa.

Área de compras.

Proveedores. Fortalecer y buscar nuevas alianzas con proveedores nacionales, preferiblemente empresas locales brindando valor agregado tanto para el grupo como para los clientes.

Área de talento humano.

Rendimiento Laboral. Lograr el 100% del rendimiento del Talento Humano dentro de la empresa por medio de planes exploratorios que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los colaboradores.

Sentido de pertenencia por la empresa. Popularizar cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa y promover para que cada uno de los colaboradores lo adopten como propio. El departamento de Talento Humano se encarga de instruir a los trabajadores cuál es su rol dentro de la organización.

7.1.4 Principios y Valores Corporativos.

Transparencia y lealtad. Se toman como base primaria para actuar dentro y fuera de la empresa, fortaleciendo el ámbito organizacional, humano y social.

Información y comunicación. Es importante promover estos principios dentro de la empresa, puesto que liberan y flexibilizan el trabajo en equipo y el logro de resultados.

Laboriosidad y respeto. Desarrollar conductas que consideren los derechos de nuestros semejantes, de esta manera emplear el trabajo como fuerza transformadora en beneficio de los logros de la organización y del trabajador.

Servicio al cliente. Crear una cultura de servicio a los clientes, donde se satisfagan sus expectativas y posibles necesidades ofreciendo sus respectivas asesorías.

Desarrollo y creatividad. El uso de tecnología y el deseo de investigar y desarrollar elementos de trabajo, conforman la identidad de parte de sus colaboradores y gestores.

Desarrollo y bienestar con Talento Humano. Proporcionar una adecuada calidad de vida a los trabajadores de la empresa, cuidar su seguridad física y emocional, por medio de prácticas de entrenamiento profesional y social.

7.1.5 Normas de desempeño.

Transparencia y lealtad. Se toman como base primaria para actuar dentro y fuera de la empresa, fortaleciendo el ámbito organizacional, humano y social.

Información y comunicación. Es importante promover estos principios dentro de la empresa, puesto que liberan y flexibilizan el trabajo en equipo y el logro de resultados.

Laboriosidad y respeto. Desarrollar conductas que consideren los derechos de nuestros semejantes, de esta manera emplear el trabajo como fuerza transformadora en beneficio de los logros de la organización y del trabajador.

Desarrollo y creatividad. El uso de tecnología y el deseo de investigar y desarrollar elementos de trabajo, conforman la identidad de parte de sus colaboradores y gestores.

7.1.6 Políticas de desempeño.

- Abarcar programas de responsabilidad social empresarial que tengan en cuenta temas ambientales, riesgos laborales, programas de apoyo educativo y social, en convenio con organizaciones de trabajo.
- Promover el desarrollo de competencias que conlleven hacia la estabilidad humana dignificación y promoción del comportamiento mental y emocional del trabajador, sembrando el desarrollo personal bajo una estructura ética y moralmente establecida.
- Para la empresa es importante desarrollar una gestión financiera bajo estándares de ética, transparencia y honestidad, soportando decisiones de inversión, recursos y manejo de liquidez, llegando a la adecuada toma de decisiones para la empresa
- Mejorar rentabilidad financiera para prevenir situaciones tales como crisis económica que puedan afectar la organización.
- Mantener un nivel adecuado de líneas de crédito con los bancos locales.
- Evaluar procedimientos de control interno en las sucursales, donde la productividad y el desarrollo de las operaciones se ejecuten con eficiencia, contribuyendo a los objetivos empresariales de ANGHELO S.A.S.
- Aplicar los pactos y vinculaciones incluidas en el derecho internacional humanitario, con el fin de fortalecer el valor humano, cultural y social de la empresa.

7.1.7 Estrategias.

Para el fortalecimiento administrativo de ANGHELO S.A.S. es importante el análisis de estrategias de desarrollo, las cuales promuevan su posicionamiento en esta área, tanto interno como externo. Se presentó un cuadro de planeación de estrategias y su cruce de variables, las cuales dejaron ver las estrategias propuestas para mitigar debilidades y amenazas sacando provecho de sus oportunidades y fortalezas. Ver ANEXO 4 (Cruce de variables cuadro planeación de las estrategias).

Para el desarrollo de estas estrategias, se utilizó la implementación de un cuadro donde se tuvo en cuenta, aspectos como el tiempo de ejecución, actividades, recursos, responsables y posteriormente fueron divididas por sus áreas (Administrativa, mercadeo, compras, recursos humanos, financiera). Ver ANEXO 5 (Desarrollo de estrategias, cuadro de planeación de estrategias).

7.2 Estructura organizacional

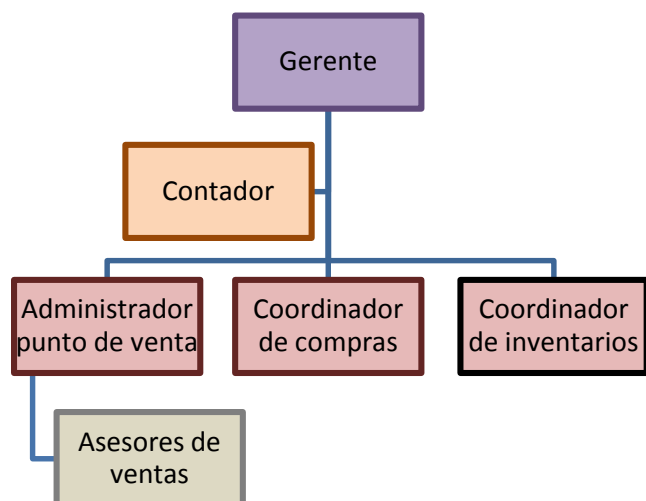


Figura 3 Organigrama Actual ANGHELO S.A.S.

Fuente 4 Elaborado por autoras 2015.

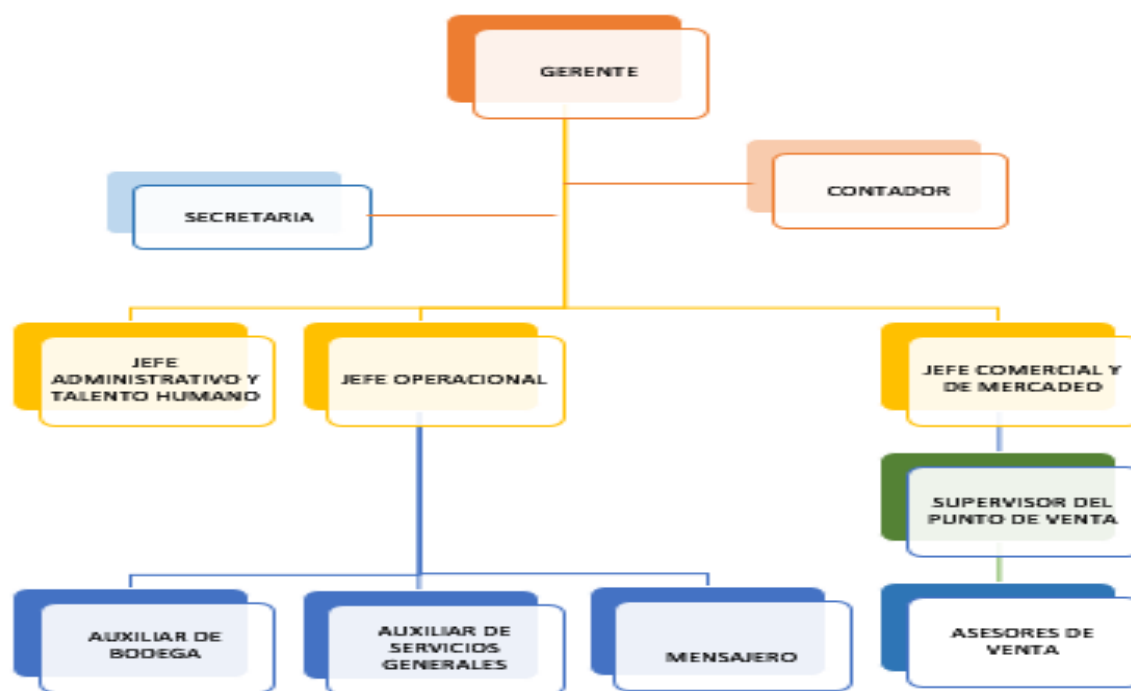



Figura 4 Organigrama ANGHELO S.A.S. Propuesto

Fuente 5 Realizado por autoras 2015.

7.3 Manual de procedimientos de ANGHELO S.A.S.

Este cuadro se utilizara como herramienta de gestión y control interno, que permitirá conseguir información detallada de los procedimientos de ANGHELO S.A.S., en cada uno de los puestos para el desarrollo del mismo, ya que la entidad no cuenta con un manual establecido donde los trabajadores conozcan o pongan en práctica dichos procedimientos esenciales en las actividades de la organización, por esta razón se realizó un manual para cada cargo de ANGHELO S.A.S., (formato manual de procedimientos) grafica 1. Este manual está estructurado de la siguiente manera; nombre del puesto, dependencia, número de puestos y a que puesto reporta informe de cumplimiento de los resultados. Ver ANEXO 6 (Manual de procedimientos).

		<p align="center">Página 6 de 11 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos			
Dependencia			
Número de Puestos			
Reporta a (Nombre del puesto)			
Número	Procedimientos		
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
		Nombre	
		Puesto	
Firma		Firma	

Grafica 1 Esquema manual de procedimientos ANGHELO S.A.S.

Fuente 6 Adaptado y elaborado por las autoras del proyecto 2015.

7.4 Manual de funciones y responsabilidades de ANGHELO S.A.S.

Este cuadro se utilizara como herramienta de ayuda importante que permitirá identificar la función de cada trabajador dentro de ANGHELO S.A.S, así como el puesto que ocupa, la dependencia a la cual pertenece, y a quien debe reportar informe de la labor que presta. Con este documento se pretende dar claridad y orientación al quehacer del personal de la empresa y mejorar la realización de sus funciones y responsabilidades dadas de acuerdo a cada área de la organización administrativa y comercial mostrando: Identificación del puesto, Requisitos Mínimos, Objetivo Principal, Funciones Esenciales. Se diseñó para la empresa el siguiente formato del manual de funciones y responsabilidades plasmado en la gráfica 2. Ver ANEXO 7 (Manual de funciones y responsabilidades).

 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 1 de 11</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <p>ANGHELO S.A.S</p> <p>NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puesto			
Dependencia			
Número de Puestos			
Reporta a (Nombre del puesto)			
Requisitos Mínimos			
Requisitos de Formación			
Requisitos de Experiencia			
Objetivo Principal			
Funciones Esenciales			
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
		Puesto	
Firma		Firma	

Grafica 2 Esquema manual de funciones y responsabilidades ANGHELO S.A.S.

Fuente 7 Adaptado y elaborado por las autoras del proyecto 2015.

7.5 Manual de Seguridad y Salud en el trabajo de ANGHELO S.A.S.

Se establecieron los riesgos de acuerdo a la distribución de planta de la empresa, y fue así como se proporcionaron los requerimientos mínimos a cumplir como medida de prevención de higiene y seguridad en el trabajo para todas las sucursales establecidas en el departamento de Boyacá y sus disposiciones quedan sometidas tanto a la empresa como a todos sus colaboradores, todo lo anterior se registró bajo unos lineamientos propuestos por el ministerio del trabajo en el tema de seguridad y salud laboral (Mintrabajo, 2015), de igual forma se adoptó lo plasmado el decreto (Decreto 1072 , 2015), que enfatiza sobre la organización del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. A si mismo se hace referencia a la aplicación del SG-SST (Aplicacion SG-SST, 2015), seguido de la planificacion de SG-SST (Planificacion SG-SST, 2015) y finalmente lo afirmado en el decreto 2566 de 2009 (Decreto 2566, 2009) refiriéndose a la adopción de la tabla de enfermedades profesionales, como esquema base se utilizó el manual de seguridad e higiene (Colima-estado Manual de higiene y seguridad, 2011).

De esta manera se diseñó para la empresa el formato del manual de higiene y seguridad plasmado en la gráfica 3. Ver ANEXO 8 (Manual de seguridad y salud en el trabajo).

	<p align="center">MANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>
<p align="center">DEPENDENCIA: JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO</p>	
<p align="center">Objetivo</p>	
<p align="center">Desarrollo</p>	
<p>Elaborado</p>	<p>Revisado y Aprobado</p>
<p>Fecha:</p>	<p>Fecha:</p>
<p>Firma</p>	<p>Firma</p>

Grafica 3 Esquema manual de higiene y seguridad ANGHELO S.A.S.

Fuente 8 Adaptado y elaborado por las autoras del proyecto 2015.

8. Planeación de talento humano

ANGHELO S.A.S., no tiene estudio de puestos que de orden o estructura al área de talento humano en este tema, a continuación se presenta un estudio de puestos para la misma.

8.1 Estudio de puestos de ANGHELO S.A.S

En el estudio realizado a la empresa se pudo definir cada puesto de trabajo a través de las especificaciones y necesidades del mismo, lo cual permitió definir el perfil de las personas a contratar por sus conocimientos, habilidades, y competencias, que sean aptas para realizar las actividades, funciones, y responsabilidades designadas en cada lugar de trabajo, el estudio se da con base en la distribución de las áreas que componen la empresa como son; administrativa, operativa y comercial conformadas por los siguientes cargos; Gerente, Contador, Secretaria, Jefe Administrativo y Talento humano, Jefe Operacional, y Jefe Comercial como principales departamentos de la misma, por lo que a continuación se muestra la distribución de puestos por cantidad necesaria y por área. Ver tabla 4.

Propuesta de estudio de puestos. Para el mejoramiento del estudio de puestos se propone abarcar más áreas en la empresa como el área de mercadeo, recurso humano, operativa y financiera para hacer más eficiente y eficaz el desarrollo de actividades de la empresa y así garantizar el bienestar de los colaboradores de la misma siendo competitiva en el mercado logrando que en cada puesto de trabajo haya claridad y orientación en las funciones.

Tabla 4 Puestos de la empresa ANGHELO S.A.S.

PUESTO	NÚMERO TOTAL	ÁREA
Gerente	1	Administrativa
Contador	1	Administrativa
Secretaria	1	Administrativa
Jefe Administrativo y Talento Humano	1	Administrativa
Jefe Operacional	1	Operacional
Auxiliar Bodega	1	Operacional
Auxiliar servicios generales	3	Operacional
Mensajero	1	Operacional
Jefe Comercial	1	Comercial
Supervisor de Punto de Venta	7	Comercial
Asesor de Ventas	29	Comercial

Fuente 9 Elaborado por autoras proyecto 2015.

Tabla 5 Estudio puesto

	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Especialización	Maestría	
Nivel de estudio requerido	28	10		1			
	< 1 Año	< 2 Años	< 3 Años	< 4 Años	< 5 Años	> 5 años	
Años de Experiencia	38					1	
	Trabajo en Equipo	Iniciativa	Innovación, Creatividad	Negociación	Liderazgo	Foco en el Cliente	Proyección Resultados
Habilidades Necesarias	37	37	36	38	10	38	38
	Termino Fijo	Término indefinido	Prestación de Servicios	Contrato de Obra o Labor			
Tipo de Contrato Laboral	30	7		2			

Fuente 10 Sacado de www.jmcprl.net, adaptado y modificado por autoras proyecto 2015.

8.2 Descripción de salarios e incentivos 2014 de ANGHELO S.A.S

El estudio de salarios e incentivos se da de acuerdo a la siguiente información estructurada como se muestra en la tabla 6 de cómo se establecen los pagos a trabajadores de acuerdo al área, formación académica, y número de salarios para cada puesto:

Tabla 6 Estudio salarios

PUESTO	NÚMERO TOTAL	ÁREA	FORMACION ACADEMICA	SMLV	AUXILIO TRANSPORTE
Gerente	1	Administrativa	Profesional	3	NO
Contador	1	Administrativa	Profesional	1	NO
Secretaria	1	Administrativa		1	SI
Jefe Administrativo y Talento humano	1	Administrativa	Profesional	3	NO
Jefe Operacional	1	Operacional	Profesional	3	NO
Auxiliar Bodega	1	Operacional		1	SI
Auxiliar Servicios Generales	3	Operacional		1	SI
Mensajero	1	Comercial		1	SI
Jefe Comercial	1	Comercial	Profesional	3	NO
Supervisor punto de venta	7	Comercial		2	
Asesor Comercial	28	Comercial		1	SI

Fuente 11 Elaborado por autoras proyecto 2015.

De acuerdo a la información que se obtuvo del año 2014 de ANGHELO S.A.S se pudo observar los puestos, la cantidad de puestos, el área a la cual pertenece, formación académica, incentivos y el pago real a cada uno de los trabajadores de la entidad se puede decir que no realiza pagos establecidos por la ley que garantizan el bienestar de cada una de las personas que integran la misma, ya que el salario consta de auxilio de transporte más comisión o incentivo y el salario básico establecido por la ley.

Propuesta de salarios. Realizar pagos establecidos por la ley para el bienestar de los trabajadores y así evitar problemas legales que serán más costosos para el empleador.

8.3 Análisis de reclutamiento de ANGHELO S.A.S

La empresa realiza su proceso de reclutamiento de personal ocasionalmente, cuando un trabajador deja de prestar servicios, en temporadas altas cuando se requieren más trabajadores, haciendo público la oferta laboral en cada punto de venta por medio de comunicados escritos que son puestos en frente de cada local a la vista del público, utilización de páginas web y bolsa de empleo de cada ciudad.

Propuesta de Reclutamiento. La forma de atraer candidatos de los cuales se escogerá los próximos trabajadores de la empresa sea sencilla, donde se pueda determinar qué candidato se ajusta más al perfil solicitado, en relación a las habilidades y conocimientos utilizando herramientas formales como paginas oficiales de empleo, cámara de comercio, anuncio en periódicos, que estén al alcance de las personas interesadas a aplicar a cada cargo disponible. Aprovechando que la información se difunde más rápido a través de páginas web. De esta manera se propone un adecuado proceso en el reclutamiento del personal de ANGHELO S.A.S., donde se adopte elementos psicométricos. Para complementar ver ANEXO 5, Desarrollo de estrategias cuadro de planeación de estrategias.

8.4 Análisis de selección de personal de ANGHELO S.A.S

ANGHELO S.A.S, es una empresa que selecciona su personal reconociendo la necesidad de trabajadores, revisando hojas de vida, seguido de una entrevista, y un periodo de prueba, que si bien es aprobado este periodo la empresa procede a contratar, Esta información es adquirida a través de la entrevista realizada al Gerente General de la entidad.

Propuesta de selección de personal. Los pasos a seguir por ANGHELO S.A.S al momento de seleccionar el personal debería ser detectar la necesidad de personal, definiendo claramente el perfil de la vacante disponible, proceder a la búsqueda de aspirantes al puesto, hacer una pre-selección de las personas que cumplan con los requisitos, seguido del periodo de prueba, y de la entrevista con el aspirante que obtenga mayor desempeño, posteriormente exámenes y diagnóstico médico que certifiquen la capacidad física y mental del nuevo trabajador, donde finalmente sea confirmada la información que se encuentra en la hoja de vida, y así con mayor confianza vincular al trabajador a la organización.

9. Planeación de compras

9.1 Análisis de proveedores

Los proveedores de ANGHELO S.A.S., cumplen con los requerimientos y necesidades de la organización de una manera satisfactoria, (tiempo de entrega y precios de venta). De esta forma en el análisis de proveedores, se tuvo en cuenta, el tiempo de vinculación con ANGHELO S.A.S. y por ende las características relevantes de la empresa proveedora, ANGHELO S.A.S. tiene cinco (5) proveedores potenciales, los cuales se encuentran altamente posicionados a nivel departamental y nacional.

Tabla 7 Análisis Proveedores

EMPRESA PROVEEDORA	TIEMPO DE VINCULACION CON ANGHELO S.A.S.	CARACTERISTICAS RELEVANTES DE LA EMPRESA PROVEEDORA
		Es una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá, lleva treinta (30) años en el mercado, PELANAS S.A.S. se mantiene con alta trayectoria a nivel nacional, gracias a su exclusividad, calidad, marca y diseño en este sector. Dentro de sus productos se encuentran:
PELANAS S.A.S.	Siete (7) años	<ul style="list-style-type: none"> - Línea de muñecos - Línea bordados - Línea anti estrés - Línea otros (Babuchas, canguros, morrales) - Línea empaque (tarjetas) - Línea chocolates.
		Es una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá, lleva en el mercado desde 1995, ISAIAS 43 LTDA., se ha caracterizado por su calidad y diseño que ha hecho posible el reconocimiento del mercado nacional. Dentro de sus productos se encuentran:
ISAIAS 43 LTDA	Ocho (8) años	<ul style="list-style-type: none"> - Muñecos rellenos algodón - Cojines rellenos algodón - Tarjetas - Chocolates
		Es una empresa ubicada en México, su oficina principal se encuentra ubicada en Bucaramanga, estos globos se fabrican por medio de un proceso donde son utilizadas capas milimétricas de Nylon, capas de aluminio y capas de polietileno, posteriormente estas capas se someten a ser fundidas y después impresas. Entrevista con vendedor de GLOBIMAX Juan Carlos Tavera 2015
GLOBIMAX	Siete (7) años	
		MAGUZ es una empresa posicionada y reconocida a nivel Boyacá.
MAGUZ	Diez (10) años	<p>Dentro de sus productos se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas escarchadas y contramarcadas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Bolsa de regalo troquelada grande, papel propalcote, brillo UV, escarchada manija en cordón de papel, con doce (12) diseños exclusivos de la familia con mensajes para toda ocasión. - Cajas para chocolate de forma especial: escarchada y plastificada, contiene dos (2) chocolates y son seis (6) motivos exclusivos de la familia MAGUZ.
	<hr/> <p>TITO XPRESSION, se dedica al diseño, fabricación y comercialización de productos innovadores y de excelente calidad, dentro de sus productos se encuentran:</p>
TITO XPRESSION Diez (10) años	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas - Chocolates - Bolsas de regalo

Fuente 12 Elaborado por las autoras proyecto 2015, tomada la información páginas corporativas.

9.2 Variables de negociación

Según la entrevista realizada a la gerente general de la empresa la señora Johana Villalobos, ANGHELO S.A.S., selecciona sus proveedores de acuerdo a “la tendencia y a la moda en el mercado, también lo hace teniendo en cuenta su calidad y material” Para la gerente, las empresas proveedoras tienen cortesía con ANGHELO S.A.S. por medio de “la realización de viajes hacia algún destino turístico, o entrega de electrodoméstico para el hogar, otorgado al vendedor (a), que supere un volumen en ventas de su marca. La desventaja para la gerente es que estas apreciaciones u obsequios de fidelidad se realizan con muy poca frecuencia, en promedio una o dos veces al año”. Esto indica que no hay una negociación organizada de proveedores, esta es practicada de acuerdo al tiempo de vinculación y confianza.

Dentro de las variables de negociación con proveedores, se presenta el siguiente cuadro, el cual deja ver las pautas más relevantes a seguir, para un adecuado proceso de variables de negociación con estas empresas.

Tabla 8 Variables de negociación con proveedores

INFORMACIÓN	TIEMPO	PESO	INFLUENCIA	NEGOCIO
Brindar un canal de comunicación claro, donde se trate de forma adecuada el producto y sus características. (Magnético visual, personal, video conferencias. PELANAS E ISAIAS 43, tiene una amplia gama de portafolios o catálogos que sustentan el lanzamiento de productos bastante llamativos, a diferencia de otras empresas proveedoras que no ofrecen ninguna de estas alternativas	Utilizar el tiempo preciso para las posibles negociaciones, en el cual las dos partes reciban la información que necesitan.	Este es un factor apreciable para ambas partes, puesto que el reconocimiento y posicionamiento de ANGHELO S.A.S. es positivo dentro del mercado.	Se encuentra acogida y fidelidad por parte del cliente a ANGHELO S.A.S. esto conlleva a un reconocimiento y fortalecimiento de la empresa en el mercado, logrando un aire de influencia en las empresas proveedoras, al momento de tomar decisiones.	<p>Cortesías de negociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad de la marca proveedora en los puntos de venta - Publicidad de la marca ANGHELO S.A.S. por parte de las empresas proveedoras <p>Este tipo de cortesías de negociación, se definen por medio de la decisión de ambas partes.</p>

Fuente 13 tomado de <http://www.fullstep.com/actualidad/blog> y adaptado por autoras proyecto 2015.

10. Planeación de mercadeo

10.1 Estudio de mezcla de mercadeo

10.1.1 Análisis de la situación del mercado.

Matriz DOFA área de mercados. Se implementó un análisis acerca de la situación del mercado, por medio de la matriz DOFA, donde se tuvo en cuenta un análisis general de la empresa, producto, precio y plaza, en cada uno de estos aspectos, se dio espacio para distinguir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respectivamente. ANGHELO S.A.S. Es una empresa fortalecida en el mercado, pero a sí mismo, tiene grandes insolvencias que la ubican en una posición sensible tanto interna como externa.

Tabla 9 Matriz DOFA para el área de mercados

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Empresa		Empresa	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoramiento al cliente. ✓ Imagen y posicionamiento de la empresa. ✓ Logo. ✓ MERCHANDISING. ✓ Publicidad de la empresa en Duitama. ✓ Descuentos y ofertas en temporadas altas. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversificar la cartera de clientes. ✓ Expansión de la empresa por medio de franquicias. ✓ Tasa de crecimiento poblacional en el departamento. ✓ Cultura socialmente responsable para enmarcar el nombre de la empresa. ✓ Acceso a la era de la información tecnológica con el objeto de fortalecer los estudios de mercadeo modernos. 	
Producto		Producto	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de marcas reconocidas. ✓ Algunos diseños conforme a los deseos del cliente. ✓ Personajes que siguen la moda en series de TV o películas de anime. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovación en el producto por parte de las empresas proveedoras. ✓ Innovación de artículos por parte de empresas localmente productoras. ✓ Cumplir con las exigencias del mercado. 	
Precio		Precio	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El precio es ciertamente aceptado gracias a la calidad y la marca que la empresa ofrece. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reevaluar el margen de utilidad con base en análisis que midan la satisfacción y estabilidad del cliente. 	
Plaza		Plaza	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación estratégica de los principales puntos de venta. ✓ La infraestructura vial en el departamento es bastante acertada. ✓ Tiene un buen proceso en el canal de distribución 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de los almacenes por la ubicación de sus sucursales. ✓ Optimización del canal de distribución 	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
Empresa		Empresa	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistematización de las actividades funcionales como entradas, salidas e inventarios. ✓ Personal no capacitado. ✓ Bajas actividades publicitarias en Tunja y Sogamoso. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta y media competencia en el sector. ✓ Precios de bienes sustitutos en el mercado. ✓ Presencia del posible comercio electrónico. ✓ Inflación y ascenso de tasas de interés. ✓ Desarrollo tecnológico de las empresas 	

✓ Infraestructura y seguridad laboral.	competidoras.
Producto ✓ Bajo control de calidad de la empresa ISAIAS 43. ✓ Falta de innovación. ✓ Las garantías no son realizadas por las empresas proveedoras.	Producto ✓ Rechazo por parte de los clientes. ✓ Utilidad e importancia de los novedosos dispositivos electrónicos. ✓ Desarrollo tecnológico e innovación de las empresas competidoras. ✓ Las tendencias de la moda.
Precio ✓ El precio de venta es alto. ✓ Es poco adaptable al poder adquisitivo de las personas.	Precio ✓ El precio puede ser rechazado por los clientes. ✓ Precios exequibles por parte de la competencia.
Plaza ✓ Distancia lejana de los puntos de venta en las tres ciudades.	Plaza ✓ Canales de distribución optimizados por parte de las empresas competidoras. ✓ Posible pérdida de clientes y proveedores por causa de ubicación o difícil acceso de llegada a los puntos de venta.

Fuente 14 Adaptado y elaborado por las autoras proyecto 2015.

10.1.2 Análisis de la competencia. Para la realización del análisis de la competencia de ANGHELO S.A.S., se usa la siguiente tabla en la cual se realizó la clasificación de las tres ciudades Tunja, Duitama y Sogamoso, sus respectivas empresas competidoras, resaltando sus debilidades y fortalezas, la tabla dejó sustentados los competidores potenciales y los no potenciales. Ver ANEXO 9 (Análisis de la competencia).

10.1.3 Análisis producto. A continuación se mostrara la descripción teórica y grafica del producto que ofrece ANGHELO S.A.S., teniendo en cuenta algunos elementos, como: Descripción general, marca y presentación.

Tabla 10 Análisis producto (fotos) en ANGHELO S.A.S.

PRODUCTO	DESCRIPCION	MARCA	PRESENTACION
PELUCHES			
Peluches	Muñecos fabricados con felpa antialérgica y relleno en algodón siliconado, tiene varios diseños, referentes a animales salvajes, domésticos, mamíferos, reptiles, felinos y acuáticos.	Pelanas e Isaías 43.	Diversos empaques dependiendo el tamaño. Para peluches pequeños entre 7 cm y 15cm, se recibe en docenas, tamaño entre 15cm y 40 cm se recibe en decenas, tamaños entre 40cm y 70cm en grupos de cinco unidades y tamaños superiores a 70cm se recibe en unidades.
Babuchas	Zapatos hechos en felpa y relleno en algodón siliconado, tienen varios diseños referentes a animales salvajes y domésticos.	Pelanas, Isaías 43, y Gerley.	Las babuchas vienen desde la talla (S) pequeña, hasta la talla (XL) grande, se reciben de acuerdo a la cantidad que se haya entregado.
Cojines	Cojines o almohadas, confeccionadas a base de	Pelanas e Isaías 43.	Los cojines se reciben por unidad, de acuerdo a la cantidad que se haya

	algodón siliconado y material antialérgico, vienen de formas cuadradas y circulares, con estampados y sencillos.	pedido.
--	--	---------

TARJETAS

Tarjetas	Diseñadas en cartón cartulina, cartón paja blanco y pasta, vienen contramarcadas en alto relieve, realce y escarcha, poseen distintas decoraciones y formas.	Pelanas, Isaías 43, Zea, Tito Xpression y Maguz.	Bolsas de papel cristal, de acuerdo a la cantidad que se haya pedido.
Globos	Globos en material metalizado, vienen incrustados a una copa que sostiene el pitillo del globo, estos globos tienen diversos diseños, estrellas, círculos y corazones.	Globimax	Vienen en unidad y se reciben de acuerdo a la cantidad que se haya encargado.

CHOCOLATES

Chocolates	Chocolates y trufas, algunas vienen rellenas de crispy y otras de maní, tienen diversas formas; burbujas, dulces y chocolatinas.	Pelanas, Isaías 43, Mateos, Maguz, Tito Xpression y Nanos.	Cajas de cartón, cajas plásticas y botellas, se reciben en docenas organizadas por tamaños.
-------------------	--	--	---

ACCESORIOS

Accesorios	Accesorios y bisutería para niños (billeteras, ganchos, carteras etc.), vienen en pasta, plástico y tela brillante.	No tienen marca establecida, estos productos se adquieren en la ciudad de Bogotá, centros mayoristas que fabrican sin marquilla a precios bastante proporcionados.	Se reciben en docenas.
-------------------	---	--	------------------------

Fuente 15 Elaborado por autoras proyecto 2015.

Peluches	Tarjetas	Chocolates	Accesorios	Babuchas	Globos
					

Fuente 16 Elaborado por las autoras proyecto 2015.

Propuesta del producto. Establecer alianzas estratégicas con microempresas productoras de la localidad donde se pueda adquirir este tipo de productos por medio de una producción más limpia y loable socialmente, donde se fortalezca el desarrollo del medio ambiente y el refuerzo a

grupos novatos, madres cabeza de hogar y grupos emprendedores de centros penitenciarios del departamento. Acogiendo este tipo de producción se adoptan los procesos manuales, la reutilización de insumos reciclables y el manejo de chocolatería orgánica.

Así mismo la materia prima utilizada para producir estos peluches son camisas usadas, desgastadas o en varias ocasiones, desechos textiles de fábricas, igualmente se utiliza la llamada fibra de poliéster. (Fibras sintéticas y artificiales, 2013) Afirma que:

El poliéster es una fibra resistente e inarrugable en 1941. Es la fibra sintética más utilizada, y muy a menudo se encuentra mezclada con otras fibras para reducir arrugas, suavizar el tacto y conseguir que el tejido se seque más rápidamente.

De este modo la tarjetería manual y empaques para regalo y chocolates se hacen visibles, puesto que su proceso de fabricación es sencillo y bastante creativo. Según (FX sanmarti S.A., 2014) dice que:

La bolsa de papel es un excelente medio de proyectar la imagen de marca de los comercios, logrando la máxima notoriedad dentro de su entorno y generando un gran aprecio por parte de los clientes. Según una encuesta realizada en España y otros 6 países Europeos el 80% de los consumidores considera que la impresa sobre papel es más agradable y atractiva.

Igualmente es importante resaltar el gran beneficio para la salud, como es ofrecer al público chocolates orgánicos. (Finamac. Paulo de lorena Fernandes , 2012) Dice que:

Un alimento orgánico tiene como objetivo la sustentabilidad, protección del medio ambiente, maximización de beneficios sociales y optimizar el uso de los recursos naturales y socioeconómicos disponibles. El chocolate orgánico no posee leche en su composición, pudiendo ser consumido por personas con intolerancia a lactosa. Vale la pena resaltar que el chocolate orgánico es libre de gluten, no posee gordura TRANS y colesterol.

Todo esto indica el gran beneficio para el medio ambiente, para la cultura y sobre todo para la salud. Intentar jugar con el desarrollo de este tipo de productos es un gran cambio, hacia un estilo de vida y unas costumbres sanas. Ver ANEXO 10 (Propuesta del producto).

10.1.4 Análisis precio. Según la entrevista con la Gerente, ANGHELO S.A.S, acoge como política la modalidad de precios fijos, si este producto supera los seis meses en vitrina se le es aplicada un porcentaje de descuento que va desde el 15% hasta el 50% dependiendo la marca y el estado del mismo. El inconveniente radica en que el periodo de estabilidad de los artículos no es controlado por el Administrador del punto de venta y mucho menos por el Coordinador Regional, lo cual genera un riesgo potencial como el estancamiento del producto hasta un año, concibiendo perdidas financiera para la empresa. En derivación con lo afirmado anteriormente se ha concluido que la empresa no maneja una debida estrategia de precios.

Propuesta del precio. Es importante tener en cuenta que la fidelización de los clientes es primordial en cuanto al precio de venta, como propuesta de mejoramiento a esta herramienta del mercadeo se propone una reestructuración de la siguiente manera.

- Ofertas de venta especiales para estudiantes.
- Descuentos por volumen de compra o productos de una misma marca.
- Descuentos especiales para la llegada de nuevos productos.

10.1.5 Análisis plaza. “Canal Detallista o canal (2) (Del productor o Fabricante a los detallistas y de estos a los consumidores):

Para: (Prezi, Beyker Sepulveda Marin, 2012) “Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros)”.

“En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos”. (Thompson , 2007)



Figura 2 Canal de distribución indirecto. Elaborado por autoras proyecto 2015.

El canal de distribución indirecto que emplea ANGHELO S.A.S., es un canal muy efectivo dentro de su proceso, esto indica la comodidad y acertamiento de parte de las empresas proveedoras, intermediarios y cliente final.

Respecto al tema de transporte sería de gran viabilidad para la empresa organizar los productos y los elementos de trabajo para trasladarlos a las sucursales (Tunja, Duitama y Sogamoso.), con base en unas fechas programadas, con el objeto de reducir los costos de transporte, la ventaja del tipo de productos que comercializa la empresa son fácil de trasladar, exceptuando los chocolates, porque de acuerdo a su composición de cacao y manteca de cacao pueden derretirse o dañarse, igualmente para el tipo de empaque.

10.1.6 Análisis promoción. Según la información recopilada en la entrevista elaborada a la Gerente de ANGHELO S.A.S.

La publicidad se maneja de forma unificada, en la ciudad de Duitama, particularmente en algunos cinemas de la ciudad, los videos publicitarios de ANGHELO S.A.S., son usados como apertura de las funciones, las cuñas radiales se hacen presentes en las emisoras OXIGENO de Duitama, y pendones para Sogamoso y Tunja. ANGHELO S.A.S., también cuenta con una página en la red social FACEBOOK, no emplea TWITTER, YAHOO, YOUTUBE o INSTAGRAM. El tipo de empaque es bolsa plástica con el logo y el diseño de la empresa.

A sí mismo para la parte de ventas, con base en la observación y sondeos de opinión, el tema de las promociones en la empresa son aplicadas por medio de “estrategias de gancho”, las cuales tratan acerca de valoración en la línea de accesorios y en algunas ocasiones peluches o babuchas que se encuentran en deterioro, para luego ofrecerlos a un descuento equivalente al 50%, o dado caso que el artículo este en regular estado se obsequia al cliente, con condiciones de venta como compras superiores a un monto establecido. ANGHELO S.A.S., realiza este tipo de promociones solamente para bajas temporadas.

Respecto a la promoción directa con clientes, ANGHELO S.A.S., no aplica ninguna práctica, esta situación la ubica en desventaja en comparación con otras empresas que fortalecen su relación con los clientes. Ver ANEXO 11 (Análisis promoción).

Propuesta de promoción. Implementar cuñas radiales en emisoras que tienen mayor sintonía en cada ciudad (Tunja, Duitama y Sogamoso), así mismo el empaque debe llevar impreso el sello de su página en Facebook y demás redes sociales, pendones coloridos, videos publicitarios, pantallas de publicidad digital, agencias de publicidad digital en TV, actualización logo de la empresa, marketing Guerrilla, intensificación de redes sociales FACEBOOK, TWITTER, INSTAGRAM y YOUTUBE. Ver ANEXO 12 (propuesta promoción).

Dentro de la propuesta de mejoramiento para la publicidad de ANGHELO S.A.S., se invita a apadrinar las siguientes prácticas:

Tabla 11 Prácticas de mejoramiento de publicidad

Obsequios	Por la compra de artículos que sumen un monto de dinero establecido, se obsequia un detalle adicional (llaveros, accesorios de oficina o el hogar)
Reestructuración de descuentos (REGALATON):	Ejecutar una revaloración de artículos (peluches, chocolates, tarjetas y accesorios.), que se encuentren en estancamiento por más de seis meses en cada punto de venta, esta revaloración consiste en implementar un porcentaje de descuento de acuerdo a sus costos.
Concursos y sorteos	Realizar rifas, que incluyan el sorteo “peluches gigantes”, por compras superiores a un monto establecido, como apetezca la empresa.
Reestructuración de facilidades y modalidades de pago con clientes	
Ferias y espectáculos comerciales	Realizar convenios con diferentes empresas del sector que atribuyan a actividades, como ferias y exhibición de mercados a nivel Boyacá, resaltando de igual manera la producción local.
Intensificación de canales de comunicación con clientes	Información, por medio de la era de las redes sociales, donde el cliente pueda tener interacción directa con el servicio que allí se ofrece (información del producto, precio, modalidades de pago, empackado etc.)
Relaciones publicas y mercadeo directo con el cliente	

Fuente 17 Tomado de Dirección de Marketing, duodécima edición, de Koltler Philip y Keller Kevin Lane.

10.1.7 Análisis PARTNER (clientes y colaboradores). Esta nueva P en el área de mercadeo, es bastante novedosa y estudiada, con la era del internet la llegada de clientes a ANGHELO S.A.S. sería mayor, y por ende la utilización del “PARTNER” de gran aceptación., ANGHELO S.A.S. solamente utiliza página en Facebook, la cual se actualiza con muy poca frecuencia y es muy obsoleta.

Propuesta de la nueva P en tiempos de internet PARTNER (clientes y colaboradores. Fortalecimiento e intensificación de las redes sociales, con el objeto que la empresa pueda expandirse, hoy en día la era del internet ha cambiado el hábito de vida de todas las personas, y como propuesta de mejoramiento en esta herramienta puede ser clave para el desarrollo de la empresa. YOUTUBE, INSTAGRAM, TWITTER Y FACEBOOK. Los clientes interactúan con las empresas a través de diferentes medios online.

(Marketing para todos, 2010) afirma, no solo las pequeñas y medianas empresas han comprendido la enorme revolución del mercadeo originada por la web social. Las empresas multinacionales también son conscientes que la web social es la mejor manera de promocionar sus productos y/o servicios en medio de la crisis, reduciendo sus costos y aumentando su impacto en el mercado. Algunas empresas consideran Facebook una herramienta de marketing importante, otras no. Por ello, no todas las empresas tienen página en Facebook. Ver ANEXO 12 (Propuesta de la nueva P).

10.1.8 Análisis servicio. El servicio en ANGHELO S.A.S., se define como un servicio básico y elemental, el cliente recibe asesoramiento por parte del vendedor de una forma esencial, de acuerdo a su necesidad o expectativa. Respecto a la entrega del producto, se entrega el artículo, posteriormente este es empacado en una bolsa de regalo de seda sencilla donde se incluye una tarjeta “de-para”, en la cual va impreso el logo y el slogan de ANGHELO S.A.S.

Propuesta de servicio. Para ANGHELO S.A.S. es importante resaltar el valor agregado en el tema del servicio, ya que este es la primera imagen que recibe la empresa por parte del cliente, se recomienda dentro de la propuesta de mejoramiento, desarrollar prácticas de GOOD WILL, con el fin de fomentar el buen nombre de la empresa (cuadro estrategias de mercadeo anexo 15), innovación y crecimiento en el modelo de negocio de ANGHELO S.A.S., Para complementar ver ANEXO 13 (Propuesta de servicio).

10.1.9 Estrategias de mercadeo. Para el desarrollo de estas estrategias, se implementó el diseño de un cuadro elaborado y diseñado por las autoras del proyecto “Propuesta de la planeación estratégica para la cadena de almacenes ANGHELO S.A.S., el cual se adoptó las variables de tiempo de ejecución, actividades a realizar, recursos disponibles y responsables, cada una con su respectivo análisis y viabilidad de desarrollo. Ver ANEXO 14 (Estrategias de mercadeo).

10.20 Matriz ANSOFF. La matriz ANSOFF, es utilizada para determinar cuáles pueden ser las oportunidades de la empresa en pro de su crecimiento, esta matriz estudia las combinaciones del producto y/o mercado, las cuales deducen la visión de un futuro desarrollo

en el tema de estrategias de mercadeo, se hizo la implementación de esta matriz para el mejoramiento estratégico en ANGHELO S.A.S. Ver ANEXO 15 (Matriz ANSOFF).

11. Planeación financiera

11.1 Interpretación indicadores financieros

Tabla 12 Indicadores Financieros ANGHELO S.A.S.

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACIÓN	AÑO	
			2013	2014
Indicadores de Liquidez				
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	En el 2013 la empresa ANGHELO SAS tiene 0,6493 activos corrientes para cubrir los pasivos corrientes y para el 2014 tiene 1,011 para respaldar sus obligaciones a corto plazo mostrando mejora en la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras en comparación al año anterior.	0,6493	1,011
Prueba Acida	Activo Corriente-Inventarios / Pasivo Corriente	En el 2013 la empresa ANGHELO SAS tiene 0,5897 de capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes básicamente con los saldos de efectivo y en el 2014 cuenta con 0,1757 disminuyendo su capacidad para cancelar sus obligaciones.	0,5897	0,1757
Capital Neto de Trabajo	Activo Corriente-Inventarios / Pasivo Corriente	La empresa ANGHELO SAS para el 2013 le quedaría 0,5897 después de haber pagado sus activos de corto plazo permitiéndole a la gerencia tomar decisiones de realizar inversiones temporales con mayor oportunidad que en el 2014 que presenta un valor de 0,1757.	0,5897	0,1757
Indicadores de Eficiencia				
Rotación de Inventarios	Costo de Mercancías Vendidas / Inventario Promedio	Para el 2013 se presenta 1,1795 veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito, siendo menos eficiente en el 2014 con 0,6180 veces.	1,1795	0,6180
Inventarios en Existencia	Inventario Promedio *365 / Costos de	Comparando el 2013 con el 2014 en relacional número de días de	309	591

	<i>Mercancía Vendidas</i>	inventarios disponibles para la venta en el 2013 hay mayor eficiencia en la administración de inventarios con 309 días.			
<i>Rotación de Activos</i>	<i>Ventas Netas / Activo Total</i>	Este indicador de productividad, mide cuantos pesos genera cada peso invertido en activo total, es decir en el 2013 por cada peso invertido en activo total genera 0,8803 pesos y en el 2014 0,7794 pesos.	0,8803	\$	0,7794
<i>Indicadores de Eficiencia</i>					
<i>Margen Bruto de Utilidad</i>	<i>Utilidad Bruta / Ventas Netas *100</i>	Por cada peso vendido se genera 0,0057 pesos para cubrir los gastos operacionales y no operacionales en el 2013 y el 2014 es de 58, 1192 pesos.	0,0057	\$	58,1192
<i>Rentabilidad sobre Ventas</i>	<i>Utilidad Neta / Ventas Netas * 100</i>	En el 2013 con un valor 0,00034 se resta capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas con un nuevo valor a favor en el 2014 de 2,5398 que contribuye con la capacidad para producir rentabilidad.	0,00034	\$	2,5398
<i>Rentabilidad sobre los Activos</i>	<i>Utilidad Bruta / Activo Total</i>	La rentabilidad de los activos de ANGHELO SAS, es de 0,5048 en el 2013 y el 2014 es de 0,4530 estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.	0,5048	\$	0,4530
<i>Rentabilidad Sobre el Patrimonio</i>	<i>Utilidad Neta / Patrimonio</i>	Refleja el rendimiento de los aportes con mayor rendimiento en el 2013 con un valor 0,1965 y un valor menor en el 2014 0,1136.	0,1965	\$	0,1136
<i>Indicadores de Endeudamiento</i>					
<i>Endeudamiento</i>	<i>Pasivo Total con terceros / Activo Total</i>	En el 2013 por cada peso invertido en activos, con un valor de 0,8475 está financiado por terceros y garantía que ANGHELO SAS presenta a los acreedores para el 2014 cuenta con una garantía de 0,8257.	0,8475	\$	0,8257
<i>Autonomía</i>	<i>Pasivo total con terceros / Patrimonio</i>	Grado de compromiso y riesgo de cada una de las partes que	5,5585	\$	4,7372

		financian las operaciones para el 2013 con un grado de 5,5585 y el 2014 un grado de 4,7372.		
<i>Índice de desarrollo de nuevos productos</i>	<i>Pasivo Corriente / Pasivo total con terceros</i>	En la medida que se concentra la deuda en el pasivo corriente con un resultado de 1 se atenta con la liquidez, y el manejo del endeudamiento es a corto plazo.	1	1
<i>Indicadores de diagnóstico Financiero</i>				
<i>Contribución Marginal</i>	<i>Ingresos Operacionales – Costos y gastos Variables</i>	Es considerado como exceso de ingresos con respecto a los costos variables, con un 92.429.564 para el 2013 cubrir los costos fijos y la utilidad y en el 2014 con 125.976.000.	92.429.564	125.976.000

Fuente 18 Elaborado por autoras proyecto 2015.

Dentro de los objetivos organizacionales financieros, cabe resaltar la rentabilidad de la organización.

Rentabilidad: Conseguir altos niveles de rentabilidad por medio de la actividad de la empresa y la administración de sus recursos económicos, generando resultados en beneficio de ANGHELO.

12. Conclusiones

Basados en la propuesta de mejoramiento de la planeación estratégica de ANGHELO S.A.S., se concluyó lo siguiente.

- Se realizó el diagnóstico DOFA, donde se pudo conocer la situación general de la empresa por medio de sus oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas. Con la elaboración de este diagnóstico, se evidencio que la empresa tiene una actividad empírica donde toda su información no se encuentra documentada, esta se realiza de acuerdo a la experiencia en el mercado del gerente.
- Se hizo un análisis donde se encontró los aspectos que conllevan hacia un diagnóstico claro sobre la situación actual de ANGHELO S.A.S., posteriormente se halló, la ausencia de misión, visión, objetivos, principios, valores, normas, políticas, estrategias y estructura organizacional. Este aspecto deja entrever un inestable funcionamiento en el área administrativa de la empresa, luego de esto se estableció la filosofía organizacional para ANGHELO S.A.S., integrando estos aspectos para el re-direccionamiento administrativo de la misma.
- De acuerdo a estas necesidades encontradas en la empresa se desarrolló la formulación de la estructura organizacional, la implementación de manuales de procedimientos, funciones y responsabilidades y seguridad e higiene que benefician el buen funcionamiento de la organización.
- En la empresa ANGHELO S.A.S., la planeación de Talento Humano no se ve desarrollada gracias a la poca atención que se le presta en la organización. En este análisis se vio que la estructura administrativa es de tipo autoritario, generando inestabilidad dentro del clima laboral, horarios de trabajo extendidos y extenuantes, ausencia de empleados y pocos elementos de valoración humana y laboral, siguiente a esto se hizo una Planeación del Talento Humano donde se planteó estudio de puestos y salarios y análisis de reclutamiento de personal, basado en código sustantivo del trabajador y otras leyes y/o decretos referentes al tema.
- De acuerdo a la planeación del Talento Humano es más sencillo identificar las competencias laborales, determinar los perfiles, asignar cargos y elaborar planes de estudio para el personal, así será más fácil obtener un mayor rendimiento de los trabajadores.
- La planeación de compras es esencial en la empresa, durante el desarrollo del proyecto se realizó análisis de los proveedores de la empresa y posterior a esto, se estudiaron las variables de negociación con las mismas para la obtención de un buen proceso de compra.
- Dentro de la planeación de mercadeo se llevó a cabo el estudio de las 5p+s, en la cual se establecieron las estrategias de cada una de ellas, las cuales fueron basadas en estudios realizados a las empresas competidoras y a ANGHELO S.A.S., el primero fue el PRODUCTO, el cual se establecieron las líneas de producto, de acuerdo a las marcas,

calidad, diseño etc., el segundo fue el PRECIO, en el cual se visualizó una política de penetración donde se permitió establecer precios cómodos para el cliente, el tercero fue la PROMOCION, en el cual se establecieron estrategias para ganar mayor fidelidad por parte de los consumidores, de igual forma se estableció la PLAZA, en la cual se identificó un canal de distribución indirecto para ANGHELO S.A.S., seguido del análisis de la última P (clientes y colaboradores) y el servicio.

- Los estados financieros representan el conjunto de conocimientos y funcionamientos de todas las organizaciones, ANGHELO S.A.S., se encuentra en la plena capacidad de invertir y promover actividades en el posible crecimiento de la empresa a un largo plazo.

13. Recomendaciones

Dentro del desarrollo de la propuesta de mejoramiento de la planeación estratégica de ANGHELO S.A.S., se establecieron las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere a la empresa implementar la propuesta de planeación estratégica para la cadena de almacenes ANGHELO S.A.S. Como punto de partida hacia el mejoramiento y fortalecimiento de la organización.
- Recolectar información por medio de entrevistas, cuestionarios o encuestas periódicas que admitan conocer las expectativas del cliente generando un claro diagnostico en este tema.
- Se hace necesario el establecimiento del área administrativa y talento humano con el objeto de estructurar un adecuado análisis e implementación de cargos, salarios y reclutamiento, realización del programa de bienestar social, reestructuración de los horarios de trabajo y efectivos canales de comunicación con clientes y proveedores.
- Se recomienda hacer uso constante de los manuales propuestos en el desarrollo del proyecto (procedimientos, higiene y seguridad laboral, funciones y responsabilidades) en ANGHELO S.A.S., con el objeto de prevenir inconformidades o altibajos en la parte humana de la empresa.
- Se recomienda a la empresa realizar el pago de salarios a los trabajadores de acuerdo a como lo establece la ley (código sustantivo del trabajador), solventando cada una de las obligaciones financieras para con los trabajadores por parte de ANGHELO S.A.S.
- Durante el acompañamiento a la organización se pudo evidenciar que en su totalidad el área de compras se encontró empírico en sus actividades. Se recomienda realizar un estudio de cargas laborales con el objeto de determinar análisis y variables de negociación con los proveedores más investigativas y de acuerdo a las tendencias que se presentan en las temporadas del mercado.
- Reforzar campañas publicitarias, especialmente en Sogamoso y Tunja, donde los clientes se encuentran un poco más dispersos, para unificar y fortalecer la imagen y fidelidad del cliente.
- Implementar un programa de responsabilidad social empresarial que busque conciliar el crecimiento e idoneidad, integrando compromiso y desarrollo social en la mejora del medio ambiente.
- Indagar sobre acceso a equipos electrónicos y alta tecnología que aporten a la productividad y eficiencia de ANGHELO S.A.S., incrementando la tendencia de la era informática, logrando que la empresa este a la vanguardia de su progreso.
- Para el manejo de las cinco líneas de productos, se recomienda implementar un software que permita conocer el tiempo real, la cantidad, variedad y el costo de artículos.
- Si se dispone de información financiera, se puede acceder a calcular el conjunto de indicadores (financieros y no financieros), importantes para la organización ha determinado periodo. Posteriormente se determinan los valores promedio con el objeto de

definir un comportamiento por departamento que pueda definir un patrón con el fin de contrarrestar desempeños a futuro, y mejorar rendimientos en general.

Bibliografía

- About en español, Cecilia Caferri. (2015). *Negocios.about.com*. Obtenido de <http://negocios.about.com/od/Marketing-y-ventas/tp/Las-5-P-Del-Marketing.htm>
- Alcaldia de Bogota. (28 de 12 de 1990). *alcaldiabogota.gov.co*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>
- Alcaldia de Bogota. (23 de 12 de 1993). *alcaldiabogota.gov.co*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>
- Alcaldia de Bogota. (29 de 12 de 2003). *alcaldiabogota.gov.co*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11173>
- Alcaldia de Bogota. (02 de 08 de 2004). *Alcaldiabogota.gov.co*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/norma1.jsp?=14501>
- Alvarez Cojtin, Santizo Macal Contreras. (2010). *Slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/Pablosainto/3-y-4-resumen-planeacion-gerencial-vs-administrativa>
- Aplicacion SG-SST. (2015). *Decreto 1072.co*. Obtenido de <http://decreto1072.co/libro-2-regimen-reglamentario-sector-trabajo/parte-2-reglamentaciones/titulo-4-riesgos-laborales/capitulo-6-sistema-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/aplicacion-del-sg-sst/>
- Arano Chavez, R. M., Cano Flores , M., & Olivera Gómez, D. A. (2013). La importancia del entorno general en las empresas. 62-65.
- Armijo, M. (22 de 04 de 2015). *Cepal.org*. Obtenido de <http://www.cepal.org>
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodologia de la investigacion para administracion, economia humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educacion.
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodologia de la investigacion para administracion, economia humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educacion.
- Chiavenato, I. (1999). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: McGraw Hill 2da ED.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. 2ª edición. McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeacion estrategica fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.

- chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Colima-estado Manual de higiene y seguridad. (2011). *Colima-estado.gob.mx*. Obtenido de <http://www.colima-estado.gob.mx/transparencia/archivos/MANUAL-SEGURIDAD-HIGIENE-MEG-2011.pdf>
- Cuero Osorio, J. E., Espinosa Ortégón, A. M., Guevara Restrepo, M. I., Montoya Zapata, K. A., Orozco Moreno, L. P., & Ortiz Martínez, Y. A. (2007). *datateca*. Obtenido de <http://datateca.unad.edu.co>
- Cultura empresarial. (12 de 02 de 2009). *Culturaempresarialparatodos*. Obtenido de <http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com.co>
- de Oliveira, R. (2001). *Planteamiento estratégico. Conceptos metodología, practicas*. Sao Paulo: Atlas.
- Decreto 1072 . (2015). *Decreto 1072.co*. Obtenido de <http://decreto1072.co/libro-2-regimen-reglamentario-sector-trabajo/parte-2-reglamentaciones/titulo-4-riesgos-laborales/capitulo-6-sistema-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/organizacion-del-sistema-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-tr>
- Decreto 2566. (Julio de 2009). *Alcaldiabogota.gov.co*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36783>
- Definicion ABC. (2007). *Definicionabc.com*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/pyme.php>
- Diaz Narvaez, V. P. (2009). *Metodologia de la investigacion cientifica y bioestadistica*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- DRUCKER, P. (1984). *Introduccion a la administracion*. Sao Paulo: Pionera.
- Fibras sinteticas y artificiales. (02 de 2013). *thepoliestiren*. Obtenido de <http://thepoliestiren.blogspot.com.co>
- Finamac. Paulo de lorenna Fernandes . (04 de 06 de 2012). *finamac.com.br*. Obtenido de <http://www.finamac.com.br>
- Fuentes, T., & Luna Cardozo, M. (2011). Analisis de tres modelos de planificacion estrategica bajo cinco. *REDIP Revista digital de investigacion y postgrados*, 120-134.
- FX sanmarti S.A. (03 de 02 de 2014). *Fabricadecarton*. Obtenido de <http://fxfabricadecarton.wordpress.com>

- López Parra, M. E. (2013). La Planeacion Estrategica. Un Pilar en la Gestion Empresarial. *El Buzon de Pacioli*, 2-55.
- Lopez Parra, M. E. (2013). La planeacion estrategica. Un pilar de la gestion empresarial. *El buzón de pacioli*, 01. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Lopez Trujillo, M., & Correa Ospina, J. (2007). *Planeacion estrategica de Tecnologias Informaticas*. Manizales: Universidad de Caldas Ingenieria.
- Marketing para todos. (2010). *Marketing-online.com*. Obtenido de <http://estrategias-marketing-online.com>
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mercado, S. (2004). *Compras Principios y Aplicaciones*. Mexico DF: Limusa Noriega Editores.
- Mintrabajo. (2015). *Mintrabajo.gov.co*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/marzo-2015/4293-mintrabajo-evalua-implementacion-del-sistema-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html>
- Mintzberg, & Quinn. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan je Juarez, Estado de Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A de C.V.
- Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones 1979 1984*. Ariel Economia.
- Mondy, W., & M. Noe, R. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Mexico DF: Pearson Educacion Mexico.
- Mora-Riapiraa, E., Vera Colinab, M., & Melgarejo Molina, Z. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Grupo de Estudios Interdisciplinarios sobre Gestión y Contabilidad INTERGES, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia*.
- Planificacion SG-SST. (2015). *Decreto 1072.co*. Obtenido de <http://decreto1072.co/libro-2-regimen-reglamentario-sector-trabajo/parte-2-reglamentaciones/titulo-4-riesgos-laborales/capitulo-6-sistema-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/planificacion-del-sg-sst/>
- Prezi, Beyker Sepulveda Marin. (2012). *Prezi.com*. Obtenido de <https://prezi.com/2s5reuwdjjof/canales-de-distribucion/>
- Prieto Herrera, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. ECOE Ediciones.

- Sainz de Vicuña Ancin , J. (2003). *El plan estrategico en la practica*. Madrid España: Esic Editorial.
- Sallenave, P. J. (2002). *La Gerencia Integral*. Bogota: Norma.
- Serna Gomez, H. (2008). *Gerencia Estratégica teoría - metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos indices de gestión*. Bogota: 3 R Editores.
- Thompson , I. (2007). *Promonegocios.net* (tipos de canales de distribucion).Obtenido de <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- Universidad del cauca. (2003). *Unicauca.edu.co*. Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co>
- Universidad Nacional de Colombia. (2008). *Unal.edu.co*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co>
- Vertice S.L, P. (2008). *Direccion y Gestion de empresas Direccion estrategica*. Malaga España: Vertice .

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1 Formato encuesta Talento Humano y Gerente general

PREGUNTAS DEL AREA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSO HUMANO

1. ¿Tiene usted conocimiento acerca del área administrativa que maneja ANGHELO S.A.S?
SI____
NO____
 2. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿Cuáles conoce?
(Marque con una x las que conoce)
- | | |
|-------------|--------------------------|
| Misión | <input type="checkbox"/> |
| Visión | <input type="checkbox"/> |
| Objetivos | <input type="checkbox"/> |
| Políticas | <input type="checkbox"/> |
| Estrategias | <input type="checkbox"/> |
3. Si su respuesta anterior es negativa. ¿le gustaría ser partícipe de esta área y aportar de acuerdo a su rol en la empresa?
SI____
NO____
QUIZAS____
 4. El tipo de contrato laboral que estableció la empresa para usted es:
Contrato a término fijo____
Contrato a término indefinido____
Contrato temporal____
Contrato para formación y aprendizaje____
Otro____, ¿Cuál?_____
 5. ¿El tiempo de duración de su contrato laboral es?
De 1 a 3 meses____
De 4 a 6 meses____
De 7 a 12 meses____
Mas____, ¿Cuánto?_____
 5. Su contrato laboral fue establecido de forma:
Verbal____
Escrita____
 6. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?
Vendedor(a)____
Administrador punto de venta____
Coordinador sucursales____
Jefe de inventarios____
Otro____, ¿Cuál?_____
 7. Al momento de ingresar a la empresa, su cargo y sus funciones fueron informadas, ¿de qué manera?
Verbal____
Escrita____
 8. ¿Recibió una capacitación previa al momento de ingresar a la empresa o en el transcurso de su vinculación laboral?
SI____
NO____
 9. Si su respuesta es positiva, ¿En qué áreas recibe capacitación por parte de la empresa?
Recurso humano____
Relaciones publicas____
Ventas____
Finanzas____
Otras____, ¿Cuáles?_____

10. Si su respuesta anterior es negativa, ¿En qué áreas le gustaría que fuera capacitado(a)?
 Servicio al cliente___ Relaciones publicas___ Ventas___
 Otras___, ¿Cuáles?_____
11. ¿La empresa promueve procesos de evaluación de desempeño en los cuales evalúa su potencial humano?
 SI___ NO___
 ALGUNAS VECES___
12. ¿La empresa realiza actividades y reuniones de integración que contribuyen al fortalecimiento de su desarrollo emocional y apoyo social?
 SI___ NO___
 ALGUNAS VECES___
13. ¿La empresa controla en sus sucursales factores de bienestar como, iluminación, temperatura (presencia de impurezas, toxicidad en el aire) y ventilación?
 SI___ NO___
 ALGUNAS VECES___
14. ¿La empresa tiene en cuenta las condiciones de seguridad (lugar de trabajo, maquinaria y equipo de trabajo, riesgos eléctricos, riesgo de incendio ETC.)?
 SI___ NO___
15. ¿La empresa cuenta con un equipo de primeros auxilios en caso de emergencia?
 SI___ NO___
 MEDIANAMENTE___
16. ¿La empresa suministra su dotación de trabajo?
 SI___ NO___
17. Si su respuesta es positiva, ¿cada cuánto recibe su dotación?
 Cada 3 meses___ Cada 4 meses___ Cada 6 meses___
 Cada año___
 Mas___, ¿Cuánto?_____
18. Su salario se ha determinado por medio de:
 Sueldo fijo___ Salario básico más comisión___ Remuneración por volumen en ventas___
 Otro___, ¿cuál?_____
19. ¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece ANGHELO?

	Peluches	Tarjetas	Chocolates	Accesorios
Alta calidad				
Media calidad				
Baja calidad				

Datos del encuestado

Sexo		Edad		Nivel de escolaridad	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">H</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 10px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">M</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 10px;"></div>	18-25		Primaria	
		26/35		Bachillerato	
		36-45		Técnico	
				Profesional	
Nombre: _____ fecha: _____					

Entrevista Gerente General de ANGHELO S.A.S.

GERENTE: Johana Villalobos ANGHELO S.A.S

Preguntas Generales

1. ¿Cuál es el objetivo general de la empresa y particular en cada área?
2. ¿Cómo maneja la empresa sus departamentos administrativo, financiero, ventas, mercadeo y demás?
3. ¿Con cuántos departamentos administrativos cuenta la empresa?..nn
4. ¿Considera que la planeación estratégica es importante?
5. ¿En cada sucursal de ANGHELO quien está a cargo?
6. ¿Qué tipo de sistematización utiliza en la empresa? (entradas y salidas de mercancía, facturación, inventario, cartera de ventas, vigilancia. Entre otras.)
7. ¿Cómo considera la imagen de ANGHELO ante sus colaboradores, proveedores y clientes?
8. Se conoce la información de la competencia respecto a:

Margen de utilidad____ Precios _____ Condiciones de venta____ Canales de mercadeo_____

Planeación financiera

1. ¿La empresa maneja una estructura de presupuesto de efectivo?

Planeación de mercadeo

2. ¿Cómo se hace y como se ejecuta el plan de ventas?
3. Cómo manejan la publicidad:
4. ¿Qué medios de publicidad utiliza la empresa?
5. ¿Ha pensado en invertir más en publicidad?
6. ¿Cómo es el proceso interno de distribución de sus productos?
7. ¿Cree que ese proceso interno de distribución le acarrea un costo elevado?, ¿Usted cree que se puede mejorar este proceso de distribución?
8. ¿Cada sucursal tiene su propia necesidad de compra?
9. ¿Cómo realiza el pedido de materia prima para cada almacén?
10. ¿Cómo implementan el manejo de precios en cada uno de sus productos?
11. ¿La empresa cumple un objetivo de ventas programado?
12. ¿La empresa acoge políticas de ventas para fortalecerse en temporadas baja, media y alta?
13. Si su respuesta es positiva ¿cómo acoge estas políticas de ventas, teniendo en cuenta fechas especiales del año?
14. ¿Cómo considera el servicio que ofrece ANGHELO en sus puntos de venta?
15. ¿Tiene la empresa catálogos manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos etc.?
16. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?

Planeación de compras

17. ¿Cuáles son sus empresas proveedoras y donde están ubicadas?
18. ¿Cómo selecciona ANGHELO sus proveedores?
19. ¿ANGHELO tiene en cuenta variables de negociación con sus proveedores? ¿Qué variables de negociación acoge (información, tiempo, elección e influencia)?
20. ¿Sus empresas proveedoras tienen cortesía con ANGHELO, dependiendo el volumen o la calidad de sus pedidos (Bonificaciones, publicidad, capacitaciones, encuentros de distracción para los trabajadores ETC.)?

21. ¿Cómo es la forma de pago con sus proveedores?

Planeación recursos humanos

22. ¿Qué valores utilizan al momento de guiar a su personal?
23. ¿Cuál es el nivel de capacitación en el área de personal?
24. ¿Cómo hacen las contrataciones con los trabajadores?
25. ¿Cómo es el pago que ofrecen a los trabajadores?
26. ¿El proceso de reclutamiento de personal lo realizan ustedes o recurren a empresas intermediarias en selección de personal?
27. ¿El proceso de ingreso de personal a la empresa es controlado teniendo en cuenta estados de salud mental, física, académica y familiar?
28. Usted como gerente, realiza actividades que promuevan el esparcimiento y recreación de los trabajadores
29. ¿Cómo se aplica la comunicación entre usted y su grupo de trabajo?
30. ¿Cuáles son los apuros a los que se ha enfrentado con su personal y como los combate?

Planeación administrativo

31. La empresa ANGHELO cuenta con:
 - Organigrama____
 - Misión____
 - Visión____
 - Objetivos____
 - Estrategias____
 - Manual de seguridad industrial____
32. ¿La empresa suministra dotación a sus trabajadores? ¿Cada cuánto?
33. ¿La empresa tiene definida las funciones y responsabilidades para cada trabajador?
34. ¿La empresa tiene definidos los procesos y procedimientos para cada uno de los puestos de trabajo?
35. ¿Las empresas proveedoras de ANGHELO tienen certificación ISO 9001?
36. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?
37. ¿Cuáles son los factores que inhiben en el éxito de la empresa?
38. ¿Qué áreas de la empresa ofrecen mayor potencial para mejorar?

ANEXO 2 Análisis encuestas Talento Humano de ANGHELO S.A.S.

De la población estudio correspondiente a 38 personas entre administrativo operacional se dedujo que el 64% (23 personas) tienen conocimiento del área administrativa y el 36% restante (15 personas) no tienen conocimiento de la misma. De esta manera se concluyó por medio de la entrevista hecha a la gerente y a la observación que se aplicó, que el área administrativa que estas personas afirmaron conocer corresponde a un documento que transcribe la supuesta misión de la empresa. Así mismo de las 23 personas que dijeron conocer el área administrativa solamente 13 personas (52%) diferenciaron la misión y 10 personas (32%) la visión, dicha aseveración resulto ser errada para la gerente puesto que manifiesto no tener establecido ningún documento en temas administrativos, esto se deriva de la ausencia de información que tienen los trabajadores en dicha área. Los trabajadores respondieron a la pregunta de querer ser partícipes del área administrativa, de acuerdo al rol que desempeñan y respondieron de la siguiente manera; el 70% (26 personas) respondieron tener interés y el 30% restante (12 personas) no mostraron importancia por participar y aportar sus ideas.

Según la afirmación recopilada por los trabajadores de ANGHELO S.A.S, se dedujo que el tipo de contrato (20 personas) es a término fijo inferior a un año, (18 personas) trabajan con un contrato a término indefinido y temporal. El tiempo que establece la empresa para cada contrato es de 7 de 12 meses, el contrato realizado por prestación de servicios para el personal fines de semana está sujeto a las condiciones que el trabajador requiera.

Por otra parte la encuesta dedujo que el 97% de las personas respondieron que la empresa controla factores de bienestar como (iluminación, temperatura y ventilación), dicha información es discordante puesto que lo que se observó fue que ANGHELO S.A.S se presenta insolvencias en sus locales como ventilación en los baños, escaleras, pasamanos y demás, igualmente ANGHELO S.A.S con un 75% a favor versus un 25% en contra afirmaron sus colaboradores, que no conocen medidas de seguridad (lugar de trabajo, maquinaria, riesgos eléctricos, riesgos de incendio), algunos trabajadores por causa de su permanencia dijeron que en la empresa no hay equipos de seguridad para ubicar los peluches en lugares altos, y de igual forma no cuentan con pasamanos lo cual pone en riesgo físico al personal que debe bajar mercancía en cajas o lonas. En cuanto al tema de primeros auxilios, el 64% de los trabajadores respondieron que la empresa cuenta con algunos de estos equipos versus un 36% que afirmaron que no había un equipo de dispensario, solamente dos locales cuentan con dicho equipo que son Tunja Unicentro y Duitama principal.

Referente a la dotación de trabajo, ANGHELO S.A.S la provee cuando el trabajador ingresa a la empresa y posteriormente, cuando el trabajador siente la necesidad de una nueva dotación por desgaste o deterioro (1 año). De otra manera concerniente a la asignación del salario, los trabajadores respondieron que la empresa asigna salario fijo más una bonificación fija, el sueldo lo solventan quincenalmente.

Finalmente para sus trabajadores la calidad de los productos que ANGHELO S.A.S. ofrece es media y baja relativamente en peluches, tarjetería y chocolates, esto nos arrojó que el concepto que tenían acerca de la línea de accesorios es bastante regular, apuntando que este tipo de producto no genera impacto, creatividad o innovación en el mercado.

De otro modo, respecto a los cargos que establece la empresa para su desempeño son: Asesor de venta, Administrador punto de venta y Coordinador de sucursales 78% corresponde a 30 Asesores de venta; 19% corresponde 7 Administradores punto de venta y 3% Coordinador de sucursales. En cuanto a las funciones establecidas 21 trabajadores afirmaron haber recibido información verbal, y 17 trabajadores dijeron haber recibido información escrita, referente a los cursos de inducción o capacitación laboral, en la encuesta respondieron lo siguiente; 20 personas (56%) fueron capacitadas, lo que permitió ver que esta falencia por parte de la empresa hace que las personas no tengan sentido de pertenencia, igualmente según la encuesta se analizó que un 53% recibió capacitación en temas de ventas y un 32% en temas de recurso humano y relaciones públicas, lo que demuestra que la empresa debe mejorar y ampliar la cobertura de capacitación a sus trabajadores, para la gerente, capacitaciones en áreas de ventas, talento humano y relaciones públicas se realizan con poca frecuencia y estas son recibidas solamente por los administradores de los puntos de venta. Con respecto a las áreas de preferencia por los trabajadores, la encuesta arrojó que un 39% demostró gusto por temas de servicio al cliente, un 32% por temas de relaciones públicas, un 27% por temas de ventas y finalmente un 2% por temas diversos.

Para los trabajadores la empresa evalúa su potencial humano de acuerdo a procesos de evaluación de desempeño en un 95%, este tipo de procesos se desarrollan por medio de la observación que tiene el gerente directamente con el coordinador, el coordinador con cada administrador de punto y el administrador de punto con cada asesor de venta. Referente a las actividades y reuniones de integración, el 78% respondieron haber sido partícipes de estas actividades, en cambio el porcentaje restante afirmaron no haber recibido actividades de esta índole, todo esto dado por las condiciones de contrato laboral. (Trabajadores fines de semana y algunos medios tiempos no cuentan con estos beneficios).

ANEXO 3 Desarrollo Matriz DOFA

FORTALEZAS

F1. Alta trayectoria en el mercado: Esta organización tiene larga trayectoria en el mercado y posicionamiento, este factor facilita sus ventas y la fidelización de sus clientes.

F2. Rentabilidad financiera: La empresa es estable de acuerdo a los resultados que ha mostrado en el transcurso de los años en temas de inversión y finanzas.

F3. Experiencia en el manejo de la empresa: la señora Johana Villalobos tiene la experiencia en el manejo de su propia empresa equivalente a un periodo superior de diez años.

F4. Empresas proveedoras: La empresa proveedora PELANAS tiene la certificación ISO 9001, lo cual apunta que sus productos son de excelente calidad.

F5. Imagen de la empresa: La empresa tiene un elemento a su favor, la “IMAGEN” de ANGHELO S.A.S. ante los clientes, proveedores y trabajadores es altamente positiva.

F6. Variedad de productos (peluches): La empresa cuenta con una gran diversidad de productos entre los que se encuentran peluches de diferentes tamaños (desde 7cm hasta 160cm), la gran ventaja incide en que la marca de estos productos es altamente conocida y posicionada en todo el país.

F7. Logo: El logo de la empresa es de colores expresivos que atraen a los clientes manteniendo los esquemas de diseño, se pretende que sea una imagen que le guste tanto a grandes como a pequeños.

F8. MERCHANDISING: La empresa maneja actividades que estimulan la compra en el punto de venta, lo hace más atractivo y llamativo para el cliente.

F9. Ubicación estratégica: ANGHELO S.A.S. tiene grandes ventajas en varias de sus sucursales en el tema de ubicación, Sogamoso y Tunja cuentan con este beneficio, la ubicación es clave para el desarrollo de la empresa.

F10. Logística interna o compras: En sus operaciones de distribución, recepción, y almacenamiento de productos, la empresa cuenta con una adecuada organización del mismo.

F11. Buenas relaciones con proveedores: Las empresas proveedoras tienen cortesías con ANGHELO S.A.S. en temas de publicidad, precio y demás.

F12. Facilidad de acceso a créditos financieros: La empresa cuenta con una buena reputación crediticia.

F13. Presencia de los puntos de venta en el departamento: Cuenta con varios puntos de venta en las principales ciudades de Boyacá.

F14. Adecuado canal de comunicación con los clientes: Los puntos de venta tienen expuestas líneas telefónicas y buzón de sugerencias en caso de situaciones especiales con los clientes.

DEBILIDADES

D1. Estructura organizacional formal: No está definida, no cuenta con un organigrama, lo cual hace que su jerarquía se limite en cuanto a las funciones a realizar por falta de información en cada cargo.

D2. Deficiente planeación estratégica a corto y largo plazo: No cuenta con una estructura misional que abarque visión, objetivos, estrategias y políticas.

D3. Personal no capacitado: Las capacitaciones solo se hacen en los cargos administrativos ya que en la mayoría de los casos no transmiten dicho conocimiento al personal restante, partiendo que son personas que entran sin poseer ningún tipo de formación relacionada con atención al cliente, ventas, desarrollo creativo y demás.

D4. Infraestructura y seguridad laboral: La mayoría de los locales presentan deterioro en sus instalaciones, se ve humedad y agrietamiento en las paredes, daños en el sistema de acueducto, ventilación averiada en los conductos, mal estado en los pisos, escaleras sin pasamanos.

D5. Deficiencia por parte de la administración en el control de inventarios: La administración realiza control de inventarios cada cuatro meses, generando el riesgo en pérdida de producto y dinero, vencimiento de ellos y tiempo de garantía.

D6. Sistematización: No tienen equipos de cómputo que permitan sistematizar los productos, para tener un control de entradas y salidas de artículos, información de nómina, análisis de clientes entre otros.

D7. Funciones y responsabilidades en la empresa: La empresa no tiene definido funciones ni responsabilidades para cada trabajador.

D8. Precio: ANGHELO S.A.S. ofrece precios de venta altos, teniendo en cuenta que hay competencia indirecta que ofrecen el mismo producto a precios promedio.

D9. Área funcional de la empresa: El informe financiero lo recibe la empresa anualmente, esto genera una vulnerabilidad en la falta de información para el gerente, lo cual impide la toma de decisiones y el estudio de cómo se encuentra la empresa financieramente.

D10. Calidad del producto: La empresa proveedora de ANGHELO S.A.S.: ISAIAS 43, en la línea de peluches brinda una calidad regular, en variadas ocasiones los peluches llegan en estado lamentable (sin relleno o descocidos).

D11. Innovación: ANGHELO S.A.S. se encuentra en una posición frágil, la empresa no innova en su modelo de negocio (producto, precio, servicio etc.).

D12. Publicidad: Los medios de publicidad que la empresa utiliza son fortalecidos en Duitama, en Tunja y Sogamoso no se hacen visibles estos medios. No tiene página web, blogs u otras herramientas virtuales, solamente tiene página en Facebook.

	<p>D13. Perfil del Cliente: El análisis de pedidos se realiza empíricamente sin ningún estudio donde arroje el perfil de un cliente (la empresa desconoce el cliente).</p> <p>D14. Reclutamiento de personal: El proceso de reclutamiento de personal es muy regular, los aspirantes son seleccionados por cuenta del administrador del punto de venta, teniendo en cuenta que este representante no tiene conocimiento en psicología organizacional ni selección de personal.</p> <p>D15. Incorporación al puesto de trabajo: Durante el proceso de selección de personal no se contemplan factores importantes como el estado de salud física o mental del candidato.</p> <p>D16. Estabilidad del personal (motivación): Las actividades de esparcimiento y recreación de personal se realizan en promedio una o dos veces por año.</p> <p>D17. Clima organizacional: El clima laboral en la empresa se distorsiona con facilidad, se presentan inconformidades y poca fluidez en el trabajo en equipo.</p> <p>D18. Plan de bienestar social: La empresa no cuenta con un plan que fortalezca la estabilidad y sentido de pertenencia de sus colaboradores.</p> <p>D19. Jornadas laborales: La empresa maneja largas jornadas.</p> <p>D20. Perdida de mercancía por daños y robos: Suele suceder con frecuencia dentro de los puntos de venta.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Franquicias: Se tiene la expectativa que en el futuro ANGHELO S.A.S. pueda comenzar a ofrecer franquicias a nivel nacional con el fin de expandirse y forjar una mayor posición de la marca.</p> <p>O2. Mercado objetivo: El mercado objeto que maneja el concepto de negocio es muy amplio (niños y jóvenes). También está dado por personas de diferentes edades que quieren dar un presente para ocasiones especiales.</p> <p>O3. Préstamos Bancarios: En la actualidad existen muchas oportunidades bancarias para las empresas pequeñas y medianas (pymes), se ha generado un incentivo para que las entidades se conviertan en fuentes de empleo y crecimiento económico para el país.</p> <p>O4. Tasa de crecimiento de la población: Esto permite que se pueda vender más y ofrecer mayor variedad de productos de acuerdo a las preferencias de los nuevos clientes.</p> <p>O5. Producción local: Se califica como oportunidad la presencia de fabricación local, en peluches, tarjetas y chocolates, grupos encabezados por madres cabeza de hogar y jóvenes emprendedores procedentes del</p>	<p>A1. Competencia Directa: Sogamoso (curiosidades Nury, bendiciones, tito regalitos), Duitama (mangus) y Tunja (el rincón kiut) son empresas que tienen una tendencia en la variedad de productos similar a ANGHELO S.A.S. cuentan con una avanzada trayectoria en el mercado.</p> <p>A2. Competencia Indirecta: Existe mucha competencia en el sector de juguetería y peluches para niños como son misceláneas, tiendas infantiles etc.</p> <p>A3. Juegos de video: Tales como Play STATION, Wii, Xbox, son ahora un objeto de entretenimiento más llamativo en los niños.</p> <p>A4. Dispositivos electrónicos: Representan innovación, variedad, versatilidad y parte necesaria en el estilo de vida.</p> <p>A5. Crisis Económica (tasa de desempleo): A raíz de una posible crisis económica, las personas ya no especularían en la demanda de bienes de lujo (peluches, joyas, accesorios), en su defecto inclinarían su posición en bienes de primera necesidad (canasta familiar).</p>

SENA, tienen ideas y modelos de negocio bastante novedosos que podrían efectuar en empresas como ANGHELO S.A.S.

O6. Respaldo de los entes gubernamentales para el desarrollo empresarial: La situación del gobierno es clave para influenciar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, esta influencia recae en la estimulación de la expansión y el desarrollo económico en las organizaciones. (Ventajas fiscales, fortalecimiento de investigación y desarrollo etc.)

O7. Eficiencia en infraestructuras viales: Este es un elemento muy importante ya que la empresa tiene sucursales en tres ciudades diferentes y la infraestructura urbana lo enmarca, las vías, los aeropuertos la comunicación moderna entre otros es relevante para la organización

O8. Confianza al consumidor: Es un componente significativo ya que la empresa tiene la opción de medir el nivel de optimismo de sus consumidores, conociendo sus necesidades.

O9. Responsabilidad social empresarial: Se califica como una oportunidad para la empresa ya que busca conciliar el crecimiento e idoneidad, integrando compromiso y desarrollo social en la mejora del medio ambiente.

O10. Acceso a la tecnología para mejorar la productividad y eficiencia: Esta posibilidad aumenta el acceso a información en tendencias modernas que hagan más efectivos los procesos dentro de la empresa.

O11. Servicio al cliente en las empresas competitivas: El servicio que brinda las empresas competitivas es poco agradable en comparación con ANGHELO S.A.S. esto se presenta como una oportunidad para la empresa.

A6. Altas tasas de interés: Impiden que las empresas amplíen su cobertura en cuanto a infraestructura y líneas de productos.

A7. Legislación laboral en Colombia: Conjunto de normas y principios que formalizan las relaciones entre empleados y trabajadores, ANGHELO S.A.S. no tiene como prioridad el seguimiento de dichos parámetros legales.

A8. Inflación: El alza de los precios para las empresas proveedoras afecta directamente a ANGHELO S.A.S.

A9. Precios muy bajos de artículos importados: Acarrea una amenaza, ya que hay productos de la misma gama y sustitutos que posiblemente pueden ser importados a precios bajos.

A10. Desarrollo tecnológico de los competidores: Este factor implica la representación de competitividad de las empresas contrincantes.

A11. Nuevos productos y servicios de la competencia: Las empresas competidoras pueden innovar en su modelo de negocio acaparando las demás, entre ellas ANGHELO S.A.S.

A12. Comercio electrónico: La era de la tecnología se hace cada vez más fuerte en el mundo, esto representa una amenaza potencial para la empresa. (Organizaciones virtuales, agencias virtuales, grupos virtuales novedosos entre otros.)

Fuente 1 Elaborado por las autoras del proyecto 2015

ANEXO 4 Cruce Variables Cuadro planeación de estrategias

ESTRATEGIAS FO

F1/O1. A través de la alta trayectoria en el mercado que tiene ANGHELO en Boyacá, se espera llegar a nuevos mercados ofreciendo franquicias a nivel nacional, generando mayor expansión y reconocimiento de la misma.

F1/O4. La población mundial no cesa, a través del conocimiento de la empresa por su tiempo en el mercado, tiene la posibilidad de conocer los nuevos deseos y ambiciones y de su cliente. (Tecnología, globalización, entretenimiento).

F1/O5. Apoyar el desarrollo de las empresas aprendices para ANGHELO, (Proyectos empresariales SENA, grupos madres cabeza de hogar, jóvenes emprendedores ICBF, juntas de acción comunal etc.)

F1/O8. Realizar sondeos que midan el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes con la empresa, esto integrado con la experiencia de mercado que tiene la empresa, genera un elevado concepto acerca del cliente.

F1/O9. Abarcar programas de responsabilidad social empresarial que tengan en cuenta temas ambientales, riesgos laborales, programas de apoyo educativo y social, en convenio con organizaciones de trabajo.

F1/O11. Con base en la era de la tecnología se puede tener camino a técnicas de sistematización óptimas desarrolladas en diferentes países, que fortalezcan procesos de inventarios, regulación de mercancías, entre otros. Utilización de código de barras, computadores y demás.

F1/O12. Capacitar y formar a los colaboradores de la empresa para que creen hábitos de trabajo, surgimiento, emprendimiento y sentido de pertenencia, realizar iniciativas y convenios con universidades estatales del departamento, para que tengan acceso a educación superior y proyecten su futuro laboral y profesional.

F2/O2. Realizar un análisis en intervalos de tiempo breves, donde se estudie el concepto y necesidad del mercado objetivo, fortaleciendo sus procesos de

ESTRATEGIAS DO

D1/O1. Con la apertura de franquicias la empresa deberá establecer principios y lineamientos que la direccionen hacia el logro de sus objetivos a corto y largo plazo.

D1/O2. Para establecer su mercado objeto y actualizar información de los cambios en el medio, ANGHELO debe poseer una estructura organizacional formal.

D1/O9. Implementar en la empresa un área que maneje las prioridades y objetivos en programas de responsabilidad social empresarial.

D2/O2. Alto grado de competitividad se genera desarrollando planeación estratégica establecida y análisis de mercado objetivo.

D2/O5. Diseñar planes misionales objetivos y estrategias para las empresas locales en sociedad con ANGHELO.

D2/O9. Dentro de la estructura del plan misional de ANGHELO, se recomienda sumar el valor de actividades responsables que beneficien el sentido social de la cultura.

D2/O10. Crear un blog donde la empresa dé a conocer su estructura misional a quien lo desee visitar.

D3/O6. Participar activamente en programas de gobierno (capacitación de personal, procesos productivos, riesgos y seguridad laboral etc.), programas que aportan al micro desarrollo de las pequeñas y medianas empresas locales.

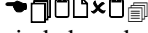
D4/O3. Contemplar la posibilidad de adquirir locales nuevos o en perfectas condiciones, sea por medio de compra o alquiler, de otra manera desarrollar las medidas técnicas de seguridad laboral.

D5/O10. Utilizar la adquisición tecnología moderna en la aplicación de actividades de inventarios, generando seguridad para la empresa.

D6/O1. Utilizar actividades que permitan sistematizar los procesos comerciales de la empresa, en el desarrollo de nuevas franquicias.

D6/O2. Utilizar el surgimiento de tecnologías de cómputo, donde se generen bases de datos en las cuales se conozca generalidades de los clientes (Fecha de

rentabilidad.	nacimiento, Signo, Gustos, Estilos etc.)
F2/O5. Adoptar el trabajo de empresas locales, que ofrezcan chocolates orgánicos y/o artesanales, peluches y tarjetas manuales entre otros, con un margen de utilidad medido, de esta forma la llegada de nuevos clientes se haría visible.	D6/O4. Realizar promedios, basados en el continuo crecimiento de la población, de ahí se puede concluir la llegada de nuevos clientes con claridad (género, edad, nivel social).
F3/O6. Amparar programas de GOBIERNO que fortifiquen los temas de investigación, desarrollo e innovación, por medio de entidades y centros de aprendizaje	D7/O9. Es esencial resaltar en una de las áreas de la empresa el conocimiento y beneficio de los programas de responsabilidad social.
F4/O1. El surgimiento de franquicias se hace más confiable con productos regulados de alta calidad, (certificación ISO 9001).	D7/O10. Incluir tutoriales o manuales (videos, presentaciones, chat social o cartillas) que especifiquen las funciones y responsabilidades de los trabajadores.
F5/O5. Aprovechar la buena imagen de la empresa trabajando en conjunto con las empresas novatas del sector que quieran darse a conocer.	D8/O8. Utilizar los índices generados en los estudios de confianza al consumidor, para proyectar precios de venta óptimos.
F5/O11. Utilizar conocimiento actualizado de métodos informativos para gestionar obras de desarrollo y optimización de imagen para ANGHELO (publicidad, Técnicas en información globalizada en internet).	D9/O3. Reestructurar el informe financiero donde su análisis se pueda efectuar en intervalos de tiempo más cortos, con el objeto de aclarar si la empresa debe adquirir o preferiblemente no préstamos bancarios y a qué medida los puede hacer.
F6/O2. Realizar estudios de mercado con un alto grado de recurrencia, donde se evalúe el nivel de aceptación en la variedad de sus productos y como se puede mejorar de acuerdo a las tendencias que se proyecten.	D9/O6. El gerente puede verse asesorado de programas que sustenten los beneficios fiscales para PYMES. (ISR, Donación de bienes, Empresas contratistas a personal con discapacidad etc.)
F6/O5. Apoyar la ventaja que tiene ANGHELO en el tema de variedad de productos, con empresas locales descritas en la oportunidad 5, con el objeto de que estas empresas incorporen su conocimiento en innovación y se retroalimenten a sí mismas.	D9/O10. Uso de un Software Empresarial o sistematizado, que genere información efectiva en este tema para la empresa.
F6/O11. En la era tecnológica como el uso del internet nos ofrece diversas alternativas, que conllevan a creatividad y fortalecimiento del negocio (manualidades, decoraciones, técnicas de marcado, desayunos sorpresa etc.)	D10/O6. La empresa debe implementar un programa de control de calidad para todas las líneas de productos (SENA, CAMARAS DE COMERCIO).
F7/O9. Por medio de actividades realizadas de responsabilidad social, se puede desarrollar publicidad en el logo y el nombre de la empresa, dándose a conocer en distintos gremios que se benefician de estos programas sociales.	D10/O10. El programa de control de calidad debe adoptar herramientas de software para sus actividades, como el análisis de Pareto, diseños de experimento, diagramas causa y efecto, entre otros.
F8/O2. Conocer el mercado objetivo de ANGHELO, utilizando como estrategia un experimentado manejo	D11/O1. El surgimiento de Franquicias fuera del departamento es una gran opción para conquistar mercados por medio de estudios de innovación.
	D11/O2. El estudio de mercado arroja información valiosa, acerca de expectativas, deseos y gustos para el cliente
	D11/O5. La gran creatividad y diseño que poseen estos grupos emprendedores, fortalecerían en gran capacidad

de MERCHANDISING.	los análisis de innovación de ANGHELO.
F8/O8. De acuerdo a índices de confianza al consumidor se tiene la opción de proyectar un actualizado manejo de MERCHANDISING	D11/O8. Muy similar a la estrategia D11/O2, puesto que hay un mayor acercamiento al consumidor.
F8/O10. Acceder a la novedosa información viral, en conocimientos de tendencias de MERCHANDISING.	D11/O10. La era del internet y la tecnología, permite conocer mecanismos de innovación que implementan empresas en el mundo.
F9/O7. Optimizar la ubicación de todos los puntos de venta, aprovechando la eficiencia de la infraestructura vial, ya que de esta manera todo funciona con efectividad.	 Conocer el mercado meta en las tres ciudades, de esta manera resulta más preciso efectuar publicidad directa e intensiva.
F9/O11. Apoyar el desarrollo de la ubicación estratégica en las sucursales, con el fin de ser ubicables, con el uso de aplicaciones como GOOGLE MAPS O GPS esta estrategia se torna como gran opción de competitividad.	D12/O5. Resaltar los beneficios de adquirir productos locales por medio de acertadas actividades publicitarias.
F10/O1. Aprovechar la habilidad que tiene la empresa en logística interna y externa, para efectuar una rotación de efectivo en el surgimiento de posibles franquicias.	D12/O7. Dar a conocer la rapidez y seguridad de la infraestructura vial en el departamento, utilizando sus medios de publicidad.
F10/O11. Gracias a la posibilidad de tecnología, el área de logística interna puede verse optimizado, con el apoyo de estudios de inventarios rutinarios, opinión de clientes aleatorios y demás.	D12/O9. El programa de publicidad de la empresa debe estar acompañado de loables labores socialmente responsables, enmarcando su ayuda social.
F10/O12. Optimizando el proceso de logística interna como fue mencionado en la estrategia anterior (F10/O11), el servicio al cliente en ANGHELO se notara mucho más competitivo con respecto a las empresas competidoras del sector.	D12/O10. Creación de un blog, y uso de redes sociales, donde virtualmente la empresa se dé a conocer a nivel nacional. De la misma forma agencias de publicidad digital en televisión.
F11/O2. Desarrollar planes de mercadeo, estilo de producto, rotación de mercancía, etc. Acompañado del conocimiento y experiencia de sus proveedores con el fin de perfeccionar los procesos productivos para la empresa.	D12/O11. Fortalecer las pautas en servicio al cliente de ANGHELO, en pro del manejo de su publicidad.
F11/O9. Realizar campañas y actividades de esparcimiento gestionadas por las empresas proveedoras, donde formalicen el apoyo del cuidado del medio ambiente	D13/O2. Es importante realizar análisis de mercados objeto a tiempos cortos para conocer el perfil y condición del cliente.
F12/O3. Promover el acceso a créditos bancarios si estos son estrictamente necesarios, realizar estudios de presupuesto donde se asevere que monto puede ser solicitado.	D13/O4. Estudiar las tasas de crecimiento de la población en pro de un mejorado concepto acerca de los clientes venideros.
	D13/O11. Valerse de una buena comunicación entre vendedor (a) y cliente, conociendo la posición del consumidor frente a la empresa.
	D14/O10. La empresa debe adoptar procesos de reclutamiento más técnicos, donde se basen en tendencias de crecimiento personal.
	D15/O10. Es importante controlar diagnóstico de los aspirantes (físico, mental, emocional y espiritual). Esto se puede desarrollar desde el área de Talento Humano, con una base de datos que regule filtros y pautas de capacidad

F13/O4. Buscar expansión de puntos de ventas estratégicos para absorber clientes nuevos.	y desarrollo en las hojas de vida.
F13/O9. Acaparar distintas ciudades dentro y fuera del departamento, implementando conceptos e información en responsabilidad social para la comunidad.	D16/O5. Dar oportunidad a los trabajadores de crear ellos mismos ideas de negocio para la empresa.
F14/O8. Hacer más efectivos los canales de comunicación con clientes, de esa manera se puede tener un concepto más particular acerca de lo que quiere o no el cliente.	D16/O9. Incentivar a los trabajadores en ayudas sociales y compromisos con el medio ambiente, esto genera gran estabilidad y agrado.
	D16/O10. Utilizar foros virtuales o plataformas conversatorios en las cuales el personal pueda exponer sugerencias, aportes o quejas acerca del trabajo.
	D17/O10. Similar a la estrategia D16/O10, este mecanismo ayuda a fortalecer el clima laboral, por medio de la comunicación e información dentro del personal.
	D18/O10. Utilizar una plataforma virtual donde este organizado un plan de bienestar social laboral, el cual contemple temas de viaje, apoyo legal, medico, educativo y psicológico para cada uno de sus trabajadores.
	D19/O10. Adecuar las jornadas laborales equivalentes a ocho horas diarias y de la misma manera adoptar personal extra en el tiempo restante.
	D20/O10. Desarrollar un adecuado monitoreo de cámaras, vigilancia interna y externa.

Fuente 2 Elaborado por las autoras del proyecto 2015

ANEXO 5 Desarrollo de estrategias cuadro planeación de estrategias


ESTRATEGIA	TIEMPO (Largo plazo, mediano plazo, corto plazo)	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
AREA ADMINISTRATIVA				
Desarrollar una estructura misional (plan estratégico) que ubique la empresa hacia un desarrollo competitivo.	6 meses (mediano plazo)	Estudios de mercado que indiquen los clientes meta. Apoyar en el diseño de planes misionales para las empresas locales que tengan alianza con ANGHELO. Incentivar el sentido de pertenencia por la cultura social. Intensificación de redes sociales. Estructura organizacional	Talento Humano Administrativos Gerente	Gerencia
Modernizar y mejorar el proceso de control inventarios.	6 meses (mediano Plazo)	Pasar del manejo de inventarios manual a un programa sistematizado para inventarios. Entradas y salidas. Monitoreo de cámaras interno y externo	Talento Humano Ingeniero Sistemas	Gerencia Coordinador de inventarios
Acudir a programas de gobierno que retroalimenten la importancia de la investigación y el desarrollo empresarial.	6 meses (mediano plazo)	Cursos y diplomados UPTC. Cursos SENA. Alcaldías municipales (Sogamoso, Duitama y Tunja). Programas para la gerencia y cargos administrativos que sustenten beneficios fiscales.	Gerente Administrativos	Gerencia
AREA DE COMPRAS				
Diversificar el proceso de compra con los proveedores, utilizando el medio electrónico.	2 meses (corto plazo)	Utilizar medios electrónicos (Tabletas, iPad, iPod etc.). a la hora de seleccionar los productos. Estudios de mercado que adopten la participación de proveedores como punto de producción y de ventas. Ejecutar una programa dentro del Blog de la empresa, donde se dé a conocerla razón de ser de las empresas proveedoras.	Talento Humano Mercadeo	Gerente Coordinador de compras
Optimizar el proceso de logística interna	3 meses (corto plazo)	Sistematizar el proceso de logística interna. Determinar la posición de la empresa en la cadena logística, definición del	Coordinador de compras Coordinador de	Gerencia


		ciclo de compras y código ético.	inventarios Administradores puntos de venta	
AREA DE RECURSOS HUMANOS				
Adoptar un proceso de reclutamiento de personal técnico y avanzado.	3 meses (corto plazo)	Hacer valoración y evaluación de los métodos de reclutamiento (entrevista, pruebas de conocimiento y capacidad, prueba psicométrica).	Especialista en Gerencia del Talento Humano	Gerencia Especialista en Gerencia del Talento Humano
Brindar programas de aprendizaje para tener personal capacitado y competente (servicio al cliente).	12 meses (largo plazo)	Alianzas con la cámara de comercio en las ciudades para asistir a las capacitaciones pertinentes al sector. Cursos y charlas UPTC y SENA Conversatorios exclusivos con los trabajadores provenientes de ANGHELO (retroalimentación de ideas y conocimientos).	Gerente	Gerencia
Obtener el uso de foros presenciales y virtuales donde el personal tenga la opción de mostrar sugerencias, aportes o quejas en cuanto a la empresa y el rol que desempeña.	3 meses (corto plazo)	Desarrollar reuniones en cada sucursal una vez a la semana con una duración de dos horas. Plataformas virtuales.	Gerente Especialista en Gerencia del Talento Humano	Gerencia
Organizar una plataforma virtual de un plan de bienestar social.	6 meses (mediano plazo)	Organizar los cargos y los niveles de cada trabajador para dar ejecución a la plataforma virtual. Crear y ejecutar la plataforma.	Gerente Especialista en Gerencia del Talento Humano	Gerencia Especialista en Gerencia del Talento Humano
Promover convenios con universidades estatales del departamento para que los trabajadores tengan la posibilidad de ingresar y realizar una carrera profesional.	12 meses (largo plazo)	Buscar beneficios financieros en universidades del departamento (valor la matrícula, papelería, transporte y demás). Utilizar horas semanales en charlas referentes a temas emocionales, de superación personal y social	Gerente Especialista en Gerencia del Talento Humano	Gerencia Especialista en Gerencia del Talento Humano
Efectuar software de liquidación de nómina rápido y efectivo	6 meses (mediano plazo)	Adquirir el software.	Gerente Especialista en Gerencia del Talento Humano	Gerencia Especialista en Gerencia del Talento Humano
Realizar un reestructuramiento en las jornadas	6 meses (mediano plazo)	Organizar el personal tiempo completo y medio	Gerente	Gerencia


laborales.		tiempo a horarios de trabajo equivalentes a ocho horas o cuatro horas respectivamente. Por medio del proceso de reclutamiento, adoptar personal que esté dispuesto a laborar en la empresa en un horario adicional. Modificar el horario de atención a los usuarios.	Especialista en Gerencia del Talento Humano	Especialista en Gerencia del Talento Humano
AREA FINANCIERA				
Inversión	6 meses (corto plazo)	Realizar estudios de presupuestos y balances donde deje entrever si es necesario realizar préstamos bancarios o no. Inversión en infraestructura (tecnología, bodegas, oficinas, locales etc.)	Gerente Contador	Gerencia Contador
Uso de un programa contable	6 meses (corto plazo)	Adquirir y adecuar un programa eficiente y rápido que genere información financiera fidedigna. Informes financieros a corto plazo.	Contador	Gerencia Contador


Fuente 3 Elaborado por las autoras del proyecto 2015


ANEXO 6 Manual de procedimientos ANGHELO S.A.S.


 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 2 de 11</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos		Contador	
Dependencia		Administrativa	
Número de Puestos		1	
Reporta a (Nombre del puesto)		Gerente	
Numero	Procedimientos		
1	Realizar informes		
2	Entregar documentación exigida por entidades estatales		
3	Certificar valor a liquidación de nomina		
4	Certificar valor a liquidación de contratos		
5	Recibir e ingresar facturas al sistema		
6	Revisar y programar vacaciones		
7	Recibir informes de ventas de cada sucursal		
8	Programar pagos proveedores		
9	Programar fechas de pagos de impuestos y declaraciones		
Elaborado		Fecha:	
Natalia Riaño Karen García		Revisado y Aprobado	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Fecha:	
Firma		Nombre	
		Puesto	
		Firma	


 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 3 de 11</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos		Secretaria	
Dependencia		Administrativa	
Número de Puestos		1	
Reporta a (Nombre del puesto)		Gerente	
Numero	Procedimientos		
1	Estar puntual en el lugar de trabajo		
2	Encender el computador de la oficina		
3	Contestar llamadas		
4	Revisar y contestar el correo institucional		
5	Recibir correspondencia		
6	Informar de las próximas fechas a cada dependencia de la empresa de compromisos a cumplir		
Elaborado		Fecha:	
Natalia Riaño Karen García		Revisado y Aprobado	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Fecha:	
Firma		Nombre	
		Puesto	
		Firma	


 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 4 de 11</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos		Jefe Administrativo y Talento Humano	
Dependencia		Comercial	
Número de Puestos		1	
Reporta a (Nombre del puesto)		Gerente	
Numero	Procedimientos		
1	Registrar en el sistema las facturas de los artículos que ingresan a bodega		
2	Recepción y conteo de nuevos artículos		
3	Traslado de mercancía a diferentes sucursales		
4	Establecer fechas de la realización de inventarios		
5	Conteo y actualización de información del sistema de productos en bodega.		
6	Realizar convocatoria de nuevas vacantes de empleo		
7	Realizar inducción de nuevos trabajadores		
8	Cada periodo efectuar		
Elaborado		Revisado y Aprobado	
Natalia Riaño Karen García		Fecha:	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Nombre	
Firma		Puesto	
		Firma	


 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 5 de 11</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos		Jefe Operacional	
Dependencia		Comercial	
Número de Puestos		1	
Reporta a (Nombre del puesto)		Gerente	
Numero	Procedimientos		
1	Recibir pedido de productos faltantes de cada sucursal		
2	Listar productos faltantes en bodega		
3	Realizar pedido		
4	Recepción del pedido		
5	Establecer bodega donde se recibirán los pedidos		
6	Recibir y entregar factura al contador		
7	Supervisar las dependencias a cargo		
Elaborado		Revisado y Aprobado	
Natalia Riaño Karen García		Fecha:	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Nombre	
Firma		Puesto	
		Firma	


 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 6 de 11</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos		Auxiliar de Bodega	
Dependencia		Comercial	
Número de Puestos		1	
Reporta a (Nombre del puesto)		Jefe Operacional	
Numero	Procedimientos		
1	Recibir mercancía en bodega		
2	Descargar mercancía		
3	Ingresar mercancía		
4	Realizar conteo de los productos que ingresan		
5	Realizar informe del estado de los productos		
6	Ubicar y ordenar artículos		
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García	Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	
Firma		Firma	

 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 7 de 11</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos		Auxiliar de Servicios Generales	
Dependencia		Comercial	
Número de Puestos		3	
Reporta a (Nombre del puesto)		Jefe Operacional	
Numero	Procedimientos		
1	Ingresar a la empresa		
2	Verificar la disponibilidad de productos de aseo		
3	Ordenar y barrer las instalaciones		
4	Limpiar y desinfectar las áreas de trabajo		
5	Revisar que no quede humedad en el piso		
6	Guardar limpios los útiles de aseo		
7	Mantener los baños dotados de jabón, papel y toallas de mano		
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García	Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	
Firma		Firma	

 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 8 de 11</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos		Mensajero	
Dependencia		Comercial	
Número de Puestos		1	
Reporta a (Nombre del puesto)		Jefe Operacional	
Numero	Procedimientos		
1	Recibir correspondencia a entregar		
2	Organizar la ruta diaria		
3	Realizar compras		
4	Estar disponible para llevar correspondencia de la empresa		
5	Informar las rutas que no fueron efectivas		
Elaborado		Revisado y Aprobado	
Fecha:		Fecha:	
Natalia Riaño Karen García		Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	
Firma		Firma	


 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 9 de 11</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos		Jefe Comercial y de Mercadeo	
Dependencia		Comercial	
Número de Puestos		1	
Reporta a (Nombre del puesto)		Gerente	
Numero	Procedimientos		
1	Adecuar mostrador de productos		
2	Establecer fechas de promociones de productos		
5	Establecer la publicidad de acuerdo a la temporada		
6	Promover publicidad a través de medios de comunicación		
7	Informar al equipo de ventas de las metas a cumplir		
8	Llevar seguimiento de ventas en la semana		
Elaborado		Revisado y Aprobado	
Fecha:		Fecha:	
Natalia Riaño Karen García		Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	
Firma		Firma	


 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 10 de 11</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos	Supervisor del Punto de Venta		
Dependencia	Comercial		
Número de Puestos	7		
Reporta a (Nombre del puesto)	Jefe Comercial y de Mercadeo		
Numero	Procedimientos		
1	Informar del diseño de cada mostrador por temporada		
2	Realizar informe de ventas diarias		
3	Verificar disponibilidad de productos		
4	Recibir dinero de venta de productos		
5	Informar al cliente de la existencia o no de los productos		
6	Solicitar los productos a la bodega u otros puntos de venta		
7	Cotización de artículos solicitados por el cliente		
8	Facturar y entregar pedido		
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García	Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	
Firma		Firma	

 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 11 de 11</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos	Asesor de Ventas		
Dependencia	Comercial		
Número de Puestos	28		
Reporta a (Nombre del puesto)	Jefe Comercial y de Mercadeo		
Numero	Procedimientos		
1	Adecuar mostrador de productos		
2	Verificar la diversificación de productos en cada punto de venta		
3	Verificar disponibilidad de productos		
4	Atención al cliente		
5	Informar al cliente de la existencia o no de los productos		
7	Cotización de artículos solicitados por el cliente		
8	Facturar y entregar pedido		
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García	Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	
Firma		Firma	

Fuente 4 Elaborado por las autoras del proyecto 2015

ANEXO 7 Manual de funciones y responsabilidades ANGHELO S.A.S. Distribución de planta.

 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 1 de 11 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puesto	Gerente		
Dependencia	Administrativa		
Número de Puestos	1		
Reporta a (Nombre del puesto)	Gerente		
Requisitos Mínimos			
Requisitos de Formación			
Requisitos de Experiencia			
Objetivo Principal			
<p>Administrar la Empresa a través de la proyección y el cumplimiento de objetivos en pro del desarrollo sostenible y posicionamiento de la misma, integrando cada una de las dependencias de la empresa y el mantenimiento de un clima organizacional que oriente los más altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad.</p>			
Funciones y responsabilidades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Representar Legalmente la empresa ○ Administrar la empresa ○ Elaborar planes, reglamentos, estrategias ○ Comunicar a todo el equipo de trabajo la filosofía organizacional de la empresa ○ Proponer estrategias empresariales que permitan contribuir con el mejoramiento en la prestación del servicio, nuevos clientes, posicionamiento y uso eficiente de los recursos ○ Garantizar el cumplimiento de procedimientos ○ Controlar la ejecución presupuestal de la empresa ○ Encaminar la empresa en el cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos ○ Disponer de personal profesional y capacitado para cada cargo en la organización ○ Realizar consignaciones de pago a proveedores ○ Recibir informes de ventas, contables para comparar resultados obtenidos con los esperados ○ Programar visitas a cada una de las sucursales en la semana ○ Asistir a capacitaciones de la cámara de comercio ○ Ejercer control sobre funciones delegadas a cada trabajador de la entidad 			
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García	Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	Gerente General
Firma		Firma	

 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 2 de 11 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puesto	Secretaria		
Dependencia	Administrativa		
Número de Puestos	1		
Reporta a (Nombre del puesto)	Gerente		
Requisitos Mínimos			
Requisitos de Formación			
Requisitos de Experiencia			
Objetivo Principal			
Asistir a cada una de las áreas de la empresa y diligenciar documentación que agilice trámites requeridos por entidades particulares			
Funciones y responsabilidades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Manejar el archivo general del área contable ○ Elaborar comprobantes ○ Efectuar registros de reembolso de caja menor ○ Diligenciar documentación ○ Elaborar cartas ○ Contestar el teléfono ○ Enviar y recibir fax ○ Sacar copia de la papelería requerida ○ Archivar información y documentación de la empresa ○ Resaltar y recordar las fechas en las que deben realizar pagos a proveedores y demás entidades ○ Asistir a reuniones que se realicen en la empresa y tomar acta de lo que se hable 			
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García	Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	Gerente General
Firma		Firma	

 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 3 de 11 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puesto	Contador		
Dependencia	Administrativa		
Número de Puestos	1		
Reporta a (Nombre del puesto)	Gerente		
Requisitos Mínimos			
Requisitos de Formación			
Requisitos de Experiencia			
Objetivo Principal			
Realizar la gestión contable de la organización mediante el manejo de la información financiera y la correcta distribución de recursos.			
Funciones y responsabilidades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Informarse de saldos de las cuentas de la empresa en los diferentes bancos ○ Revisar las consignaciones de los clientes ○ Mantener al día el estado de cuentas ○ Realizar pago de impuestos ○ Pagar los anticipos a proveedores ○ Archivar las facturas de proveedores ○ Archivar las consignaciones realizadas a proveedores ○ Consolidar la información financiera de cada sucursal ○ Recibir y pagar facturas de servicios públicos ○ Presentar informes a la DIAN ○ Revisar notas de proveedores ○ Realizar todo los informes financieros que la empresa necesite 			
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García	Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	Gerente General
Firma		Firma	



Tel. 7626330

Página 4 de 11
MANUAL DE FUNCIONES Y
RESPONSABILIDADES
ANGHELO S.A.S
NIT 900.515.561-6

Identificación del Puesto

Nombre del Puesto	Jefe Administrativo y de Talento Humano
Dependencia	Administrativa
Número de Puestos	1
Reporta a (Nombre del puesto)	Gerente

Requisitos Mínimos

Requisitos de Formación	
Requisitos de Experiencia	

Objetivo Principal

Dirigir las compras, inventarios y gestión del talento humano en pro del desarrollo integral y transparente de la organización.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Realizar compras de productos
- Contactar proveedores
- Negociar productos a comprar
- Revisar catálogos enviados por los proveedores
- Seleccionar productos a comprar
- Comprar dotación trabajadores
- Entregar Dotación
- Revisar y dotar cada botiquín de la empresa
- Realizar trámites e informe acerca de accidentes de trabajo
- Comprar utilices de aseo
- Comprar y dotar cada oficina de la papelería requerida
- Reclutar, seleccionar y contratar trabajadores de la empresa
- Liquidación de nomina
- Pago de nomina
- Pago de Parafiscales
- Liquidación de Vacaciones

Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García	Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto Gerente General	
Firma		Firma	

 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 5 de 11</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <p>ANGHELO S.A.S</p> <p>NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puesto		Jefe Operacional	
Dependencia		Administrativa	
Número de Puestos		1	
Reporta a (Nombre del puesto)		Gerente	
Requisitos Mínimos			
Requisitos de Formación			
Requisitos de Experiencia			
Objetivo Principal			
Integrar y coordinar las actividades operacionales de la empresa mediante la optimización de los recursos, ordenando y verificando la calidad de la mercancía y agilizando tramites de la entrega de los productos al cliente.			
Funciones y responsabilidades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Entregar productos de aseo ○ Verificar que las instalaciones de la empresa cumplan con los requerimientos mínimos de limpieza ○ Recepción de facturas de mercancía que ingresa a la empresa ○ Recibir reporte de los productos recibidos en bodega ○ Delegar el pago y consignaciones a cancelar en bancos ○ Encargar entrega de documentos a proveedores, clientes y entidades particulares ○ Encomendar la solicitud y entrega de documentos en entidades ○ Recibir informes de las dependencias a cargo ○ Entrega de dotación al equipo de trabajo (auxiliar bodega, auxiliar servicios generales y mensajería) 			
Elaborado		Revisado y Aprobado	
Fecha:		Fecha:	
Natalia Riaño Karen García		Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto Gerente General	
Firma		Firma	


 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 6 de 11 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puesto		Auxiliar de Bodega	
Dependencia		Administrativa	
Número de Puestos		1	
Reporta a (Nombre del puesto)		Jefe Operacional	
Requisitos Mínimos			
Requisitos de Formación			
Requisitos de Experiencia			
Objetivo Principal			
Planear, dirigir, controlar y evaluar los objetivos y metas establecidas para obtener el posicionamiento en el mercado, a través del seguimiento, motivación del equipo de trabajo.			
Funciones y responsabilidades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Recibir mercancía en bodega ○ Descargar mercancía ○ Ingresar y almacenar mercancía ○ Realizar inspección a cada producto ○ Hacer conteo de la mercancía que ingresa ○ Ordenar la mercancía ○ Efectuar inventario de producto en bodega ○ Entregar informe (imperfecciones en los productos, y accidentes laborales) 			
Elaborado		Revisado y Aprobado	
Fecha:		Fecha:	
Natalia Riaño Karen García		Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto Gerente General	
Firma		Firma	



Página 7 de 11
**MANUAL DE FUNCIONES Y
 RESPONSABILIDADES**
ANGHELO S.A.S
NIT 900.515.561-z

Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto	Auxiliar Servicios Generales
Dependencia	Administrativa
Número de Puestos	3
Reporta a (Nombre del puesto)	Jefe Operacional
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	
Requisitos de Experiencia	
Objetivo Principal	
Brindar apoyo al funcionamiento de la organización, mantenimiento debidamente aseadas y ordenadas todas las áreas de trabajo.	
Funciones y responsabilidades esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Garantizar en ambiente aseado, realizando la limpieza diaria de locales, baños, pisos, vidrios, etc. ○ Organizar y controlar el uso de los productos de aseo ○ Mantener organizado y limpio el cuarto de aseo ○ Solicitar y usar la dotación ○ Seguir los procedimientos de seguridad 	
Elaborado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García
Estudiantes Administración Empresas - UPTC	
Firma	Firma

 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 8 de 11</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <p>ANGHELO S.A.S</p> <p>NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puesto	Mensajero		
Dependencia	Administrativa		
Número de Puestos	1		
Reporta a (Nombre del puesto)	Jefe Operacional		
Requisitos Mínimos			
Requisitos de Formación			
Requisitos de Experiencia			
Objetivo Principal			
Planear, dirigir, controlar y evaluar los objetivos y metas establecidas para obtener el posicionamiento en el mercado, a través del seguimiento, motivación del equipo de trabajo.			
Funciones y responsabilidades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Entregar facturas ○ Recibir dinero ○ Efectuar pagos, consignaciones bancarias ○ Solicitar documentación a otras empresas que se requieran ○ Entregar correspondencia ○ Solicitar y recibir dotación ○ Realizar compras de implementos necesarios en cada oficina 			
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García	Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	Gerente General
Firma		Firma	

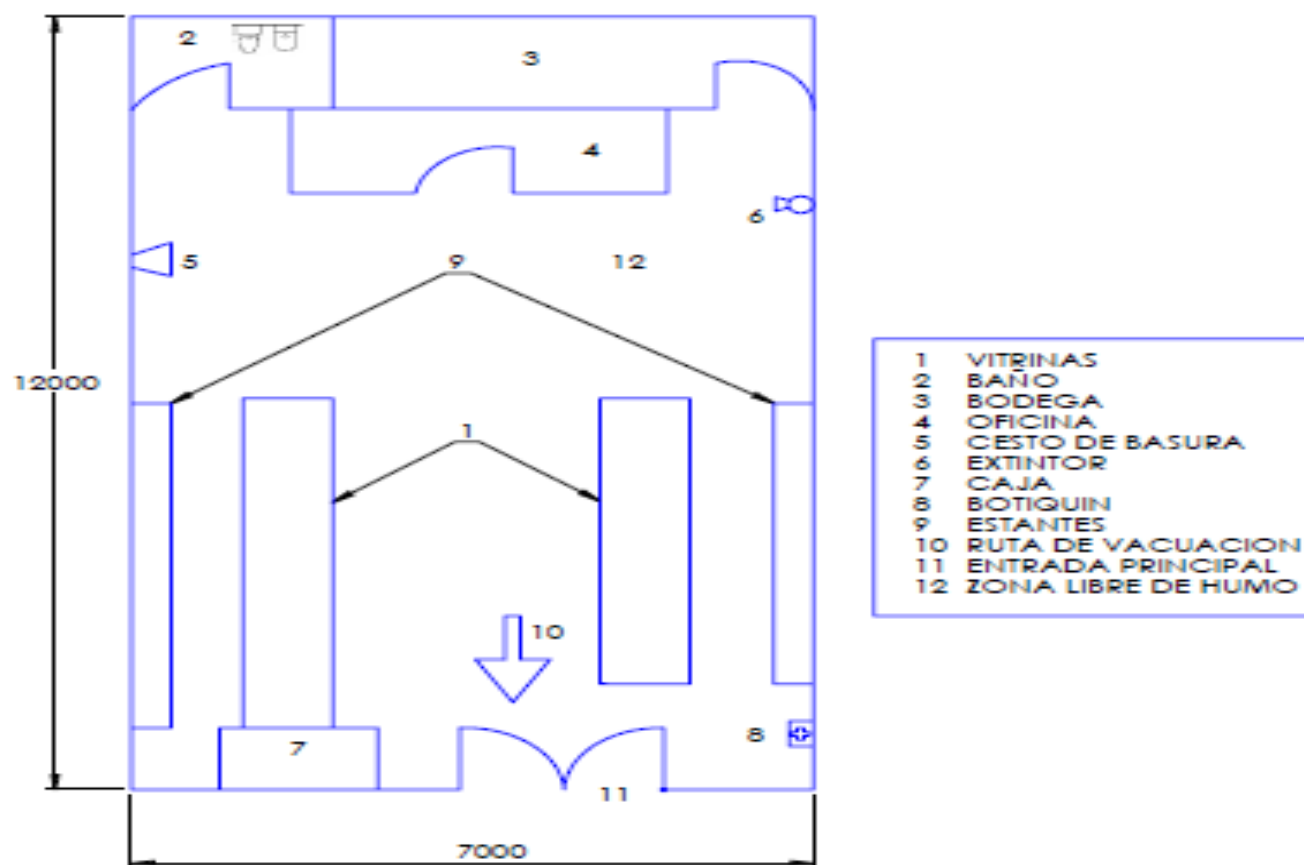
 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 9 de 11 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puesto	Jefe Comercial y de Mercadeo		
Dependencia	Administrativa		
Número de Puestos	1		
Reporta a (Nombre del puesto)	Gerente		
Requisitos Mínimos			
Requisitos de Formación			
Requisitos de Experiencia			
Objetivo Principal			
Mantener actualizado el sistema de inventario para garantizar la existencia de productos, y analizar qué productos son los que más rotan y demanda el cliente			
Funciones y responsabilidades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinar el equipo de ventas ○ Realizar Reuniones con supervisores de punto de ventas ○ Actualizar los precios de venta de los diferentes productos ○ Programar la atención del mostrador ○ Proyectar ventas por periodo a cumplir ○ Programar capacitaciones equipo de ventas ○ Verificar la entrega de producto junto con la factura correspondiente ○ Garantizar la calidad de los productos a comercializar ○ Presentar reportes de ventas ○ Realizar trámites (devoluciones, pedidos) ○ Establecer comunicación continua con el equipo de ventas ○ Gestar las promociones ○ Coordinar actividades de temporada para aumentar las ventas ○ Realizar la publicidad de la empresa 			
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García	Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	Gerente General
Firma		Firma	

 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 10 de 11</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <p>ANGHELO S.A.S</p> <p>NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos	Supervisor del Punto de Venta		
Dependencia	Comercial		
Número de Puestos	7		
Reporta a (Nombre del puesto)	Gerente		
Requisitos Mínimos			
Requisitos de Formación			
Requisitos de Experiencia			
Objetivo Principal			
Registrar todas las actividades y transacciones monetarias de la comercialización de los productos y el manejo de dinero en el punto de venta por cada asesor e informar de la cantidad de productos vendidos			
Funciones y responsabilidades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar recibo de caja para registrar el ingreso y recaudo de dinero ○ Archivar los recibos de caja ○ Elaborar comprobantes de egreso para realizar pagos ○ Registrar los gasto de personal ○ Organizar cuadro de caja del día anterior ○ Entregar factura clientes ○ Entregar copia del talonario de ventas al contador ○ Informar de accidente de trabajo ○ Abrir y cerrar punto de venta ○ Recibir devolución de artículo ○ Recibir bonos de alianza con empresas particulares. 			
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García	Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	Gerente General
Firma		Firma	

 <p>Tel. 7626330</p>		<p>Página 11 de 11 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>	
Identificación del Puesto			
Nombre del Puestos	Asesor de Ventas		
Dependencia	Comercial		
Número de Puestos	28		
Reporta a (Nombre del puesto)	Administrador Punto de Venta		
Requisitos Mínimos			
Requisitos de Formación			
Requisitos de Experiencia			
Objetivo Principal			
Fomentar el proceso de compras de los clientes, mediante el cumplimiento de las condiciones acordadas, especialmente con una entrega eficaz y eficiente.			
Funciones y responsabilidades esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Brindar asesoría al cliente ○ Elaborar cotizaciones a clientes ○ Ofrecer formas de pagos de los productos ○ Efectuar venta de productos ○ Consultar la disponibilidad de mercancía ○ Realizar factura de ventas de los productos vendidos ○ Evaluar nuevas necesidades de los clientes ○ Realizar un seguimiento de compras más frecuentes por clientes ○ Preparar informe de venta en función de evaluar el cumplimiento de estas ○ Definir las necesidades de productos de promoción en cada mostrador en el tiempo indicado ○ Programar el plan de actividades en cada punto de venta, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. 			
Elaborado	Fecha:	Revisado y Aprobado	Fecha:
Natalia Riaño	Karen García	Nombre	
Estudiantes Administración Empresas - UPTC		Puesto	Gerente General
Firma		Firma	


Fuente 5 Elaborado por las autoras del proyecto 2015


Distribución de Planta




Fuente 6 Elaborado por autoras proyecto 2015

ANEXO 8 Manual de Seguridad y Salud en el trabajo de ANGHELO S.A.S.

 <p>Tel. 7626330</p>	<p align="center">MANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>
<p align="center">DEPENDENCIA: JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO</p>	
<p align="center">Objetivo Principal</p>	
<p>Riesgo laboral- Enfermedades- Accidentes de trabajo: Controlar adecuadamente las condiciones de riesgo a las que está expuesto el trabajador en ANGHELO S.A.S., accidentes de trabajo y enfermedades en el espacio laboral.</p>	
<p align="center">Desarrollo</p>	
<p><i>Riesgos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento y orden en cada puesto de trabajo. - Techos, paredes y pisos seguros. - Escaleras con sus respectivos pasamanos. - No obstruir los pasillos con escaleras, puertas o salidas de emergencia. - Acorde iluminación. - Vidrios limados. - Escaleras de mano e industriales seguras (mantenimiento constante). - La escalera de mano debe ser utilizada en perfecto estado, debe estar bien asentada y en el momento de ser utilizada es importante dar la cara a ella, al subir o bajar. - Las herramientas de trabajo deben estar en perfecto estado y si presentan deterioro deben ser sustituidas inmediatamente. (tijeras, bisturí, marcadores, pegante, paños, perfumes, hilos y agujas). - Hacer uso de las herramientas manuales solo para la tarea laboral. <p><i>Enfermedades:</i> Las enfermedades laborales se dan de acuerdo a un estado de incapacidad momentánea.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada sucursal debe tener botiquín suficientemente dotado en caso de cualquier eventualidad patológica con algún trabajador. - Es obligación del jefe del área administrativa y talento humano que el (la) co-administrador tenga conocimiento en primeros auxilios (esta capacitación debe ser dada por la empresa una vez cada dos meses). <p><i>Accidentes de trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención médica inmediata de acuerdo al servicio de salud laboral afiliado (a). - Incapacidad si es necesaria (escrito). 	
<p>Elaborado</p>	<p>Fecha:</p>
<p>Natalia Riaño</p>	<p>Karen García</p>
<p>Estudiantes Administración Empresas - UPTC</p>	
<p>Firma</p>	<p>Firma</p>

 <p>Tel. 7626330</p>	<p>MANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>
<p>DEPENDENCIA: JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO</p>	
<p>Objetivo Principal</p>	
<p>Uniforme - equipo de protección individual: Promover y controlar el uso del uniforme y los equipos necesarios de protección laboral para los trabajadores.</p>	
<p>Desarrollo</p>	
<p><i>Uniforme:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Él uniforme de trabajo consta de pantalón y chaleco anti fluido, un camibuso en algodón y zapatillas en tela. <p><i>Equipo de protección individual:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Guantes estériles, tapabocas, cascos, gafas, tapa oídos y cinturón de seguridad para actividades de alturas. - Hacer uso del uniforme y equipo de protección individual que ANGHELO S.A.S. dispone para cada trabajador. <p>Si se presenta alguna deficiencia o inconformidad en él, debe ser comunicado al superior</p>	
<p>Elaborado</p>	<p>Fecha:</p>
<p>Natalia Riaño</p>	<p>Karen García</p>
<p>Estudiantes Administración Empresas - UPTC</p>	
<p>Firma</p>	<p>Firma</p>

 <p>Tel. 7626330</p>	<p>MANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD DE EN TRABAJO DE ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>
<p>DEPENDENCIA: JEFE ADMINISTRATIVO Y TALENTO HUMANO</p>	
<p>Objetivo Principal</p>	
<p>Uso de electricidad: Promover el uso responsable en el tema de electricidad para cada uno de los puntos de venta.</p>	
<p>Desarrollo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - No se debe realizar reparaciones en m instalaciones o equipos con alta tensión. - Si se encuentran cables pelados o desgastados, informar para que sean reparados. - Prestar atención a los calentamientos anormales en motores, cables, armarios etc. 	
<p>Elaborado</p>	<p>Revisado y Aprobado</p>
<p>Natalia Riaño</p>	<p>Fecha:</p>
<p>Estudiantes Administración Empresas - UPTC</p>	<p></p>
<p>Firma</p>	<p>Firma</p>

 <p>Tel. 7626330</p>	<p>MANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>
<p>DEPENDENCIA: JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO</p>	
<p>Objetivo Principal</p>	
<p>Prevención de incendios: Uso de electricidad: Promover el uso responsable en el tema de electricidad para cada uno de los puntos de venta.</p>	
<p>Desarrollo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Tener presentes las causas que pueden provocar un incendio. - No fumar en lugares prohibidos, ni tirar las colillas de cigarrillo sin apagar. - Ante un posible caso de incendio, es importante conocer la acción y cometido. - Conocer el funcionamiento del extintor. - Conocer el funcionamiento de la manguera de incendios. - Conocer el funcionamiento de la escalera de mano. - Conocer el funcionamiento del teléfono para la lucha contra incendios. 	
<p>Elaborado</p>	<p>Fecha:</p>
<p>Natalia Riaño</p>	<p>Karen García</p>
<p>Estudiantes Administración Empresas - UPTC</p>	
<p>Firma</p>	<p>Firma</p>

Señalización de seguridad. Manual de higiene y seguridad ANGHELO S.A.S.

 <p>Tel. 7626330</p>	<p>MANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>
<p style="text-align: center;">Señales de salvamento</p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="margin: 10px;"></div> <div style="margin: 10px;"></div> <div style="margin: 10px;"></div> <div style="margin: 10px;"></div> <div style="margin: 10px;"></div> </div> <p style="text-align: center;">Vía/salida de socorro</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  </div> <p style="text-align: center;">Teléfono de salvamento</p>	
<p style="text-align: center;">Señal relativa equipo contra incendios</p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="margin: 10px; text-align: center;">  <p>Manguera para incendios</p> </div> <div style="margin: 10px; text-align: center;">  <p>Escalera de mano</p> </div> <div style="margin: 10px; text-align: center;">  <p>Extintor</p> </div> <div style="margin: 10px; text-align: center;">  <p>Teléfono para la lucha contra incendios</p> </div> </div> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="margin: 10px;"></div> <div style="margin: 10px;"></div> <div style="margin: 10px;"></div> <div style="margin: 10px;"></div> </div>	

Señal de Advertencia

					
Materias inflamables	Materias explosivas	Materias tóxicas	Materias corrosivas	Materias radiactivas	Cargas suspendidas
					
Vehículos de manutención	Riesgo eléctrico	Peligro en general	Radiaciones laser	Materias comburentes	Radiaciones no ionizantes
					
Campo magnético intenso	Riesgo de tropezar	Calda a distinto nivel	Riesgo biológico	Baja temperatura	Materias nocivas o irritantes

Señales de prohibición


			
Prohibido fumar	Prohibido fumar y encender fuego	Prohibido pasar a los peatones	Prohibido apagar con agua
			
Entrada prohibida a personas no autorizadas	Agua no potable	Prohibido a los vehículos de manutención	No tocar

Señales de obligación

					
Protección obligatoria de la vista	Protección obligatoria de la cabeza	Protección obligatoria del oído	Protección obligatoria de las vías respiratorias	Protección obligatoria de los pies	Protección obligatoria de las manos
					
Protección obligatoria del cuerpo	Protección obligatoria de la cara	Protección individual obligatoria contra caídas	Vía obligatoria para peatones	Obligación general (acompañada, si procede, de una señal adicional)	

Fuente 7 Sacado de páginas corporativas, elaborado y adaptado por las autoras proyecto 2015

Plan de emergencia. Manual de higiene y seguridad ANGHELO S.A.S.

 <p>Tel. 7626330</p>	<p>MANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE ANGHELO S.A.S NIT 900.515.561-6</p>
--	--

- Estudio general del establecimiento:
Sistemas técnicos del establecimiento: Electricidad, agua, línea telefónica y de internet.
Medios de detección: Lumínicos y sonoros.
Medios de extinción: Hidrantes, rociadores y matafuegos.
- Funciones que se debe cumplir en una emergencia:
Brigada de emergencia: Personas con alta capacidad física para manejar extintores o herramientas de apoyo.
- Evacuación y control de accesos: Personas que controlen el adecuado abandono del local en caso de la emergencia.
- Asignación de responsabilidades y coordinación del grupo: Es obligación de la empresa que cada miembro tenga claras sus responsabilidades y tareas en caso de cualquier emergencia, de igual manera cada sucursal debe tener un líder que guíe y dirija el plan de emergencia si es necesario. (En caso de emergencias o eventualidades extremas, no correr ni empujar a los demás, si se encuentra en un lugar cerrado buscar la salida más cercana sin atropellamientos-Utilizar las salidas de emergencia-Conocer el pipo de señalización para hacer más fácil la localización de las salidas de emergencia-Usar solamente las salidas de emergencias).
- Simulacros y capacitaciones.

ANEXO 9 Análisis de la competencia

Empresas competidoras de Tunja		
Empresa	Análisis	
	Fortalezas	Debilidades
El Rincón Kiut	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia y trayectoria en el mercado. ▪ Fidelización del cliente y frecuente publicidad. ▪ Imagen. ▪ Marca de los productos. ▪ Buen proceso de compra con sus proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa no maneja un proceso contable adecuado. ▪ Falta de innovación y creatividad en los productos y el modelo de negocio. ▪ El MERCHANDISING no se aplica dentro de los puntos de venta. ▪ El servicio al cliente se califica como obsoleto. ▪ La empresa no tiene procesos de reclutamiento ni mucho menos selección e instrucción de personal. ▪ La empresa no tiene orden organizacional formal ni estructura misional.
Tiendas de juguetería comerciales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variedad. ▪ Descuentos y publicidad. ▪ Precios bajos. ▪ Empaques de regalo y detalles de decoración. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja calidad en los productos, por la razón que no hay una marca legal que certifique las condiciones de uso.
Empresas competidoras en Duitama		
	Fortalezas	Debilidades
Bamby	<ul style="list-style-type: none"> • Juguetería y variedad en los productos • Empaques de regalo y detalles de decoración • Trayectoria en el mercado • Imagen y publicidad • MERCHANDISING • Innovación y creatividad en el producto • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios de venta elevados • Solamente tiene sede en Duitama
Tiendas de juguetería comerciales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variedad. ▪ Descuentos y publicidad. ▪ Precios bajos. ▪ Empaques de regalo y detalles de decoración. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja calidad en los productos, por la razón que no hay una marca legal que certifique las condiciones de uso. ▪ Estéticamente los juguetes no son muy atractivos puesto que omiten detalles físicos acerca de la terminación del producto por razones de costo.
Empresas competidoras en Sogamoso		
	Fortalezas	Debilidades

Curiosidades Nury	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio exequible. ▪ Calidad y marca de sus productos. ▪ Tarjetería manual y retablos. ▪ Ofrece empaques de regalo manual de distinta forma y color. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El MERCHANDISING no se aplica en esta empresa, su exhibición es algo desorganizada y escondida. ▪ Su atención al público es negativa, no ofrecen ningún tipo de asesoramiento y comodidad al cliente. ▪ No ejercen actividades de publicidad en temporadas altas. ▪ No desarrollan actividades de descuentos o promociones con frecuencia.
	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Bendiciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio exequible ▪ Esta empresa maneja marcas reconocidas en el mercado como PELANAS. ▪ En temas de decoración y marcado de tarjetas, BENDICIONES lleva gran ventaja con respecto a ANGHELO. ▪ BENDICIONES plasma dentro de su portafolio de servicios detalles sencillos e impactantes, hechos básicamente a mano. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No maneja planes de publicidad ni promoción que fortalezcan su marca. ▪ El MERCHANDISING es nulo. ▪ La atención y asesoramiento al público no se ejecuta ni se capacita.
Tito Regalitos	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios bajos y exequibles. ▪ Variedad y creatividad en los productos que allí ofrecen. ▪ Manejan tendencias y personajes de moda, respecto a series y películas animadas. ▪ Tiene buen manejo de MERCHANDISING. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está ubicado en una zona muy alejada del centro de la ciudad. ▪ El servicio a los clientes no es agradable. ▪ La empresa no tiene procesos de reclutamiento ni mucho menos selección e instrucción de personal.
	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Tiendas de detalles y decoración.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad en redes sociales. ▪ Trabajos hechos a mano (Desayunos sorpresa, conos regalo, MUG dulces etc.) ▪ Precio exequible. ▪ Domicilios. ▪ Asesoramiento al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marcas desconocidas y de baja calidad en peluches. ▪ Se encuentran ubicados en sitios poco conocidos y alejados del centro de la ciudad. ▪ Sus instalaciones no son estéticamente agradables, no tienen luz, aire fresco o fachadas.

Fuente 8 Elaborado por las autoras del proyecto 2015

ANEXO 10 Propuesta producto.

Peluches	Tarjetas	Chocolates	Accesorios
			

Fuente 9 Elaborado por las autoras del proyecto 2015



ANEXO 11 Análisis promoción.

Cuña radial	Redes sociales	Empaque	Pendones	Videos	Ventas
					

Fuente 10 Elaborado por las autoras del proyecto 2015

ANEXO 12 Propuesta de la promoción.

PUBLICIDAD	Emisoras 	Pantallas de publicidad 	Marketing Guerrilla 	Redes sociales 
VENTAS	Obsequios 	Regalaton 	Sorteos 	Ferias y espectáculos 

RELACIONES PUBLICAS	Relaciones publicas 	
VENTAS PERSONALES	Ventas personales 	

Fuente 11 Elaborado por las autoras del proyecto 2015

ANEXO 13 Propuesta de la nueva P (Clientes y Colaboradores.)

FACEBOOK: La empresa cuenta con esta red social, la solución radica en reestructurar los siguientes aspectos de esta área

- Invitación a usuarios
- Actualización de fotos, videos con seguidores
- Creación de un perfil de amistad en la red social
- Fan Page
- Interacción con clientes
- Participación de la empresa hacia otras páginas en Facebook
- Recopilación de información del cliente por medio de comentarios, likes o sugerencias (base de datos).
- Dinámicas y concursos.

INSTAGRAM: Tener por parte de la empresa un celular inteligente, que posea esta aplicación, donde él pueda tener contacto directo con la empresa y así realizar los debidos aportes, sugerencias y compras.

YOUTUBE: Esta aplicación permite crear su respectiva página, y tener una comunicación más dinámica con el cliente, por medio de videos, canciones y jingle.

TWITTER: Una página empresarial en esta red social, abre opciones para que la empresa pueda darse a conocer y expandirse, de la misma forma pueda recibir diversas opiniones y sugerencias, de parte de posibles clientes y compradores.

Fuente 12 Elaborado por las autoras del proyecto 2015

ANEXO 14 Estrategias de Mercadeo

ESTRATEGIA	TIEMPO (Largo plazo, mediano plazo, corto plazo)	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
Asignar un mercado electrónico por medio de una agencia virtual donde el cliente pueda interactuar con la empresa exponiendo sus necesidades y actividades de compra.	3 meses (corto plazo)	Intensificación de redes sociales. Agencias de publicidad digital en TV. Intensificar los canales de comunicación con clientes.	Ingeniero Sistemas	Gerencia Coordinador de mercadeo
Unificar la imagen corporativa.	10 meses (mediano plazo)	Seleccionar los colores característicos de la empresa. Diseñar temática de decoración de la empresa. Actualización de logo de la empresa. Marketing Guerrilla.	OUTSOURCING Agencia publicidad	Gerencia Coordinador de mercadeo
Ampliar el mercado y fortalecer ventas de la compañía actualizando frecuentemente la información del mercado objetivo.	12 meses (largo plazo)	Añadir servicios y crear modelos de negocio. Ganchos publicitarios en fechas especiales. Estudio perfil del consumidor Análisis de crecimiento de la población.	Talento Humano Ventas	Gerencia Coordinador de mercadeo
Establecer alianzas estratégicas con microempresas de la localidad.	Cada 6 meses (largo plazo)	Vinculación con proyectos empresariales SENA, jóvenes emprendedores ICBF. Manejar conversatorios para establecer alianzas estratégicas y de crecimiento mutuo (producción manual,	Talento Humano Compras Ventas	Gerencia Coordinador de mercadeo

		chocolatería orgánica). Reutilización de insumos reciclables.		
Establecer BENCHMARKETING con el objeto de ser competitivo.	10 meses (Largo plazo)	Manejar las etapas de BENCHMARKING que permitan tener control en el tema de la competencia directa. Benchmarking virtual.	Talento Humano Agencia de Mercadeo	Gerente Coordinador de mercadeo
Fomentar el posicionamiento del GOOD WILL (Buen nombre de la empresa).	Cada 3 meses (largo plazo)	Brindar asesorías sobre el uso del producto. Garantía del producto. Excelente atención al cliente.	Talento Humano Vendedores	Gerente Coordinador de mercadeo
Establecer el uso de normas de calidad en todos los productos que ofrece la empresa.	12 meses (largo plazo)	Verificación de certificaciones (Certificación ISO 9001). Revisión de productos que cumplan con estándares de calidad (Análisis de Pareto, diagrama causa y efecto).	Talento Humano Coordinación de Inventarios	Gerencia Coordinador de inventarios
Innovación y crecimiento en el modelo de negocio de ANGHELO.	3 meses (corto plazo)	Por medio internet adoptar actividades manuales que ilustren decoraciones para eventos, técnicas de marcado, cajas sorpresas, accesorios, recreación entre otros. Variedad en producto y servicio. Portafolio de servicio de las empresas productoras locales.	Talento Humano Ventas	Gerencia Coordinador de mercadeo
MERCHANDISING	3 meses (corto plazo)	Utilizar los índices de confianza al consumidor para un adecuado manejo de MERCHANDISING. Analizar y aplicar las tendencias del MERCHANDISING como el Hyper, No, Neo y Retro. MERCHANDISING visual.	OUTSOURCING Agencia Mercadeo	Gerencia Coordinador en mercadeo

Fuente 13 Elaborado por las autoras del proyecto 2015

ANEXO 15 Matriz ANSOFF.

	Actuales	Nuevos
PRODUCTOS	Penetración del mercado:	Desarrollo de nuevos productos (empresas proveedoras):
MERCADOS	Realizar actividades donde se ejerza porcentajes de descuento en volumen y en marca al comprador.	<ul style="list-style-type: none"> - Peluches en un material distinto a algodón siliconado o relleno anti estrés. - Chocolates orgánicos con diseños variados. - Tarjetería manual. - Personajes y tendencia. - Técnicas de marcado, cajas sorpresas, accesorios, y recreación entre otros.
Actuales	Reestructurar el sistema de publicidad que maneja la empresa, en las tres ciudades.	
	Intensificar los canales de distribución, con el objeto de abastecer efectivamente los puntos de venta.	
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados:	Diversificación: Diversificación horizontal:
	Ampliar los canales de distribución hacia los llanos orientales y posteriormente toda la zona andina.	<ul style="list-style-type: none"> - Decoración y asesoría a eventos
		Diversificación vertical:
		<ul style="list-style-type: none"> - Adopción de proveedores locales (integración hacia atrás)
		Diversificación concéntrica:
		<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar una actividad de sinergia comercial de ventas con la cadena de almacenes PAVIR'S, aprovechando canales de distribución, equipos de ventas y costos de publicidad.

Fuente 14 Elaborado por las autoras 2015 apoyado paginas corporativas